



PRIMENA MEĀUNARODNI MARKETING

Od pocetak pa lokalne do globalne perspektive razvoja Mocna Ekonomska Firma

Dr Palenzo Dimche covjek bez porfejla

Marketing Ekonomska Akademija Palenzo



© 2010. Sva prava su zadržana. Ni jedan deo ove publikacije ne može biti reprodukovan niti smešten u sistem za pretraživanje ili transmitovanje u bilo kojem obliku, elektronski, mehanički, fotokopiranjem, snimanjem ili na drugi način, bez prethodne pismene dozvole autora. www.palenzo.com.mk

SADRŽAJ

DEO I

MEĀUNARODNI USMERAVAJUĆI MARKETING

GLAVA I

KONCEPCIJSKO USMERAVANJE MEĀUNARODNOG MARKETINGA.....3

1. DEFINISANJE I VARIJACIJE MEĀUNARODNOG MARKETINGA6

1.1. *Suština i strategijski pristup definisanju meĀunarnog marketinga6*

1.2. *Varijante ispoljavanja meĀunarnog marketinga.....10*

2. KONCEPCIJSKE OSOBENOSTI MEĀUNARODNOG MARKETINGA.....12

2.1. *Vrednovanje meĀunarnog poslovne koncepcije12*

2.2. *Koncepcijska superiornost meĀunarnog marketinga.....14*

3. TRŽIŠNE OSOBENOSTI MEĀUNARODNOG MARKETINGA.....18

3.1. *Odnos između domaćeg i meĀunarnog marketinga18*

3.2. *MeĀunarnog tržišne orijentacije - EPRG.....22*

3.3. *Tržišno-regulativne osobenosti meĀunarnog marketinga.....26*

4. SOCIOKULTURNE OSOBENOSTI MEĀUNARODNOG MARKETINGA.....28

4.1. *Osetljivost meĀunarnog marketinga na osobenosti kulturnog okruženja.....28*

4.2. *Uticaj pojedinih dimenzija kulture na meĀunarnog marketing.....31*

5. MEĀUZAVISNOST INTERNACIONALIZACIJEPOSLOVANJA IMARKETINGA..... 38

5.1. *Različiti pristupi procesu internacionalizacije poslovanja..... 38*

5.2. *Opređeljujuća uloga marketinga u procesu intenacionalizacije poslovanja....41*

6. MEĀUZAVISNOST GLOBALIZACIJETRŽIŠTAIMARKETING.....44

6.1. *Realnost i posledice procesa globalizacije tržišta.....44*

6.2. *Realni dometi i efekti globalizacije marketinga47*

LITERATURA I53



GLAVA II MEĐUNARODNA MARKETINŠKA ISTRAŽIVANJA.....	57
1. STRUKTURA, TIPOLOGIJA I PONAŠANJE POTROŠAČA U SVETU.....	59
1.1. <i>Demografska struktura potrošača u svetu</i>	<i>59</i>
1.2. <i>Dominantni tipovi ponašanja potrošača u svetu</i>	<i>62</i>
2. SUŠTINA I OSOBENOSTI MEĐUNARODNOG MARKETINŠKOG ISTRAŽIVANJA.....	64
2.1. <i>Značaj i uloga informacija u međunarodnom marketingu</i>	<i>64</i>
2.2. <i>Validnost i osobenosti međunarodnog marketinškog istraživanja</i>	<i>66</i>
3. KLASIFIKACIJA MEĐUNARODNIH MARKETINŠKIH ISTRAŽIVANJA	68
4. SLOŽENOST MEĐUNARODNOG MARKETING-ISTRAŽIVANJA.....	71
4.1. <i>Realne istraživačke barijere i operativni istraživački problemi u MM.....</i>	<i>71</i>
4.2. <i>Kros-kulturne pretpostavke i problemi u MM istraživanjima.....</i>	<i>75</i>
5. KONTINUIRANO ISTRAŽIVANJE MEĐUNARODNOG MARKETINGA	78
5.1. <i>Značaj i izvodljivost kontinuiranog praćenja inostranih tržišta.....</i>	<i>78</i>
5.2. <i>Načini kontinuiranog obezbeđivanja informacija.....</i>	<i>80</i>
5.3. <i>Usmeravanje i organizovanje MM istraživanja.....</i>	<i>82</i>
6. PROJEKTNO ISTRAŽIVANJE MEĐUNARODNOG MARKETINGA.....	86
6.1. <i>Postupak projektnog istraživanja međunarodnog marketinga</i>	<i>86</i>
6.2. <i>Osobnosti pripremnih i završnih faza MM istraživanja.....</i>	<i>88</i>
7. SEKUNDARNA ISTRAŽIVANJA INOSTRANIH TRŽIŠTA	91
8. MEĐUNARODNA I KROS-KULTURNATERENSKA ISTRAŽIVANJA.....	94
8.1. <i>Svrha i osobeni problemi terenskih istraživanja u MM.....</i>	<i>94</i>
8.2. <i>Tehnike kvalitativnog terenskog istraživanja inostranih tržišta.....</i>	<i>97</i>
8.3. <i>Tehnike anketnog istraživanja inostranih tržišta</i>	<i>102</i>
LITERATURA II.....	109
GLAVA III MEĐUNARODNO TRŽIŠNO TARGETIRANJE.....	111
1. STRATEGIJSKI MODEL SELEKCIJE MEĐUNARODNIH TRŽIŠTE	113
2. STRATEGIJA KLASTERISANJA MEĐUNARODNIH TRŽIŠTA	117
2.1. <i>Kriteriji i svrha međunarodnog klasterisanja ciljnih tržišta.....</i>	<i>117</i>
2.2. <i>Marketinška nepouzdanost agregatnog klasterisanja tržišta</i>	<i>120</i>
3. STRATEGIJA FILTRIRANJA MEĐUNARODNIH TRŽIŠTA.....	122
3.1. <i>Filtriranje međunarodnih tržišta na podlozi potencijalnih indikacija.....</i>	<i>122</i>
3.2. <i>Filtriranje međunarodnih tržišta na podlozi realnih marketinških indikacija.....</i>	<i>125</i>
4. STRATEGIJA KOMPARATIVNE ANALIZE MEĐUNARODNIH TRŽIŠTA.....	127
4.1. <i>Suština i uloga komparativne analize u strategijskom modelu selekcije.....</i>	<i>127</i>
4.2. <i>Primenljivost i doprinosi komparativne analize odabranih inotržišta.....</i>	<i>129</i>
5. STRATEGIJA SEGMENTACIJE MEĐUNARODNIH TRŽIŠTA	132
5.1. <i>Koncept i osobenosti segmentacije tržišta u međunarodnom marketingu.....</i>	<i>132</i>
5.2. <i>Oblici segmentacije tržišta u međunarodnom marketingu</i>	<i>135</i>
6. STRATEGIJA MEĐUNARODNE TRŽIŠNE EKSPANZIJE	138
6.1. <i>Osnovne varijante međunarodne tržišne ekspanzije</i>	<i>138</i>
6.2. <i>Izvedene varijante međunarodne tržišne ekspanzije.....</i>	<i>140</i>
6.3. <i>Opređeljivanje za pravac međunarodne tržišne ekspanzije.....</i>	<i>143</i>
LITERATURA III.....	151
GLAVA IV MEĐUNARODNO TRŽIŠNO UKLJUČIVA.....	153
1. ALTERNATIVNE STRATEGIJE ULASKA INOSTRANOTRŽIŠTE.....	155
2. IZVOZNE VARIJANTE STRATEGIJE ULASKA INOSTRANOTRŽIŠTE.....	159
2.1. <i>Vrednovanje izvoznih varijanti strategije ulaska na inotržište.....</i>	<i>159</i>
2.2. <i>Razgraničenje izvoznih varijanti ulaska i poslovanja na inotržištu.....</i>	<i>160</i>
3. KOOPERATIVNE VARIJANTE STRATEGIJE ULASKA INOSTRANO TRŽIŠTE.....	164



3.1. Vrednovanje kooperativnih varijanti strategije ulaska na inotržište.....	164
3.2. Razgraničenje kooperativnih varijanti strategije ulaska na inotržište.....	167
4. INVESTICIONEVARIJANTESTRATEGIJEULASKANAINOSTRANOTRŽIŠTE.....	170
4.1. Vrednovanje investicionih varijanti strategije ulaska na inotržište.....	170
4.2. Razgraničenje investicionih varijanti ulaska na inotržište	172
5. MOGUĆI PRISTUPI IZBORUSTRATEGIJEULASKANAINOSTRANO TRŽIŠTE.....	175
6. INTEGRALNI MODEL KOMPARATIVNE ANALIZEI ZBORA STRATEGIJE ULASKA NA INOSTRANO TRŽIŠTE.....	178
7. KOMPARATIVNAANALIZAIVREDNOVANJEALTERNATIVNIHSTRATEGIJAULASKA.....	181
7.1. Preliminarna i organizaciona analiza izvodljivosti strategije ulaska.....	181
7.2. Komparativna analiza tržišne izvodljivosti strategije ulaska.....	183
7.3. Analiza poslovnih efekata pojedinih strategija ulaska.....	187
8. DINAMIČKIASPEKTIOPREDELJIVANJAZA STRATEGIJU ULASKA.....	189
8.1. Kombinovanje strategijskih varijanti ulaska.....	189
8.2. Strategije povlačenja i ponovnog ulaska.....	190
LITERATURA IV.....	195
DEO II	
MEĐUNARODNI INSTRUMENTALNI MARKETING	
GLAVA V	
PROIZVOD KAO INSTRUMENT MEĐUNARODNOG MARKETINGA	199
1. MEĐUNARODNI KONKURENTSKI ZNAČAJPROIZVODA I USLUGA	202
1.1. Instrumentalna uloga proizvoda u međunarodnom marketingu.....	202
1.2. Instrumentalna uloga usluga u međunarodnom marketingu.....	204
2. KVALITET PROIZVODA U MEĐUNARODNOM MARKETINGU.....	209
2.1. Međunarodno marketinško vrednovanje kvaliteta.....	209
2.2. Ekološki aspekti kvaliteta u međunarodnom marketingu (green products).....	213
3. DIZAJN PROIZVODA U MEĐUNARODNOM MARKETINGU	216
3.1. Konkurentska uloga dizajna u MM.....	216
3.2. Determinante dizajna proizvoda u MM	218
3.3. Konceptijski okvir upravljanja dizajnom proizvoda u MM.....	222
4. PAKOVANJE I OBELEŽAVANJE PROIZVODA U MM	224
4.1. Pakovanje proizvoda za međunarodna tržišta.....	224
4.2. Obeležavanje proizvoda za međunarodna tržišta.....	229
5. GARANCIJA I SERVIS PROIZVODA U MM.....	231
5.1. Značaj i uloga proizvodne garancije u MM	231
5.2. Servisiranje inostranih kupaca.....	233
6. MEĐUNARODNI ŽIVOTNI CIKLUS PROIZVODA.....	235
6.1. Razvojni koncept međunarodnog životnog ciklusa proizvoda	235
6.3. Marketinški značaj višet tržišnih varijacija životnog ciklusa proizvoda.....	239
6.4. Uvođenje i difuzija novih proizvoda u međunarodnom marketingu.....	242
7. STRATEGIJSKO POZICIONIRANJE PROIZVODA U MEĐUNARODNOM MARKETINGU.....	245
7.1. Strategije standardizacije i prilagođavanja proizvoda u MM.....	245
7.2. Marketinško pozicioniranje proizvoda u međunarodnim i globalnim razmer.....	247
LITERATURA V.....	255
GLAVA VI CENA KAO INSTRUMENT MEĐUNARODNOG MARKETINGA.....	
257	
1. INSTRUMENTALNA I KONKURENTSKA OSOBENOST CENE U MEĐUNARODNOM MARKETINGU	260
2. DETERMINANTE CENA U MEĐUNARODNOM MARKETINGU.....	263
2.1. Interne determinante cena u MM	263
2.2. Eksterne determinante cena u MM.....	266



3. PREVAZILAŽENJE PROBLEMA ES KALACIJE IZ VOZNIH CENA.....	269
4. MEĐUNARODNI CENOVNI ORIJENTIRI	272
4.1. Nacionalni i troškovni orijentiri cena u MM.....	272
4.2. Tržišni i konkurentski orijentiri cena u MM.....	273
4.3. Pozicioni i maloprodajni orijentiri cena u MM.....	275
5. POLITIKA CENA U MEĐUNARODNOM MARKETINGU.....	278
5.1. Proaktivna i reaktivna politika cena u MM.....	278
5.2. Jedinstvena i diferencirana politika cena u MM	279
5.3. Transnacionalna politika cena u MM	281
6. POSTUPAK ODREĐIVANJA CENA U MEĐUNARODNOM MARKETING.....	282
6.1. Određivanje polazne cenovne ponude u MM	282
6.2. Utvrđivanje tržišno prihvatljive cene u MM.....	283
6.3. Određivanje konačne prodajne cene u MM	285
7. UGOVORNAREALIZACIJA POLITIKE CENA U MM.....	288
7.1. Regularni ugovorni oblici cena u MM.....	288
7.2. Ugovaranje cena u MM.....	291
7.3. Međunarodne komercijalne i cenovne klauzule INCOTERMS.....	293
8. DISKRIMINATORNI I NELOJALNI OBlici CENA U MM.....	296
8.1. Paralelne, preprodajne i deformisane cene u MM	296
8.2. Damping cene u MM.....	298
9. TRANSFERENE CENE	303
9.1. Korporativna i konkurentna uloga transfernih cena.....	303
9.2. Metodološka i interesna konfliktnost transfernih cena	305
10. OSOBENI CENOVNI ARANŽMANI U MEĐUNARODNOM MARKETINGU.....	307
10.1. Nenovčane forme cenovnih aranžmana u MM.....	308
10.2. Finansijsko-posredničke i kreditne forme cenovnih aranžmana u MM.....	309
LITERATURA VI.....	316

GLAVA VII KANALI DISTRIBUCIJE KAO INSTRUMENT MEĐUNARODNOG MARKETINGA.....

1. INSTRUMENTALNE OSOBENOSTI I ULOGA KANALA DISTRIBUCIJE U MM.....	322
2. DETERMINANTE KANALA DISTRIBUCIJE U MM	326
2.1. Korporativne determinante međunarodnih kanala distribucije.....	326
2.2. Tržišne determinante međunarodnih kanala distribucije.....	328
3. TIPOVI DISTRIBUTIVNIH POSREDNIKA U MM.....	330
3.1. Agentski i trgovinski posrednici u MM.....	330
3.2. Lokacijska struktura distributivnih posrednika u MM.....	333
4. STRUKTURNOPROFILISANJE KANALA DISTRIBUCIJE U MM.....	335
4.1. Modeli uspostavljanja kanala distribucije u MM.....	335
4.2. Vertikalno strukturiranje kanala distribucije u MM.....	337
4.3. Horizontalno strukturiranje kanala distribucije u MM	339
5. POZICIJA I ULOGA DISTRIBUTIVNIH POSREDNIKA U INOSTRANSTVU.....	342
5.1. Pozicija i uloga distributivnog zastupništva u inostranstvu	342
5.2. Pozicija i uloga veleprodaje u međunarodnim razmerama	344
5.3. Pozicija i uloga maloprodaje u međunarodnim razmerama.....	346
5.4. Savremeni trendovi razvoja maloprodaje u svetu.....	349
6. PROBLEMI FUNKCIONISANJA DISTRIBUTIVNIH POSREDNIKA U INOSTRANSTVU.....	352
6.1. Problemi funkcionisanja oficijelnih posrednika u MM.....	352
6.2. Problemi funkcionisanja neoficijelnih posrednika.....	354
7. MEĐUNARODNO DISTRIBUTIVNO ANGAŽOVANJE PREDUZEĆA	357
7.1. Posredničke forme međunarodnog distributivnog angažovanja	357



7.2. Partnerske forme međunarodnog distributivnog angažovanja.....	360
7.3. Samostalne forme međunarodnog distributivnog angažovanja.....	362
8. ULOGA MEĐUNARODNE MARKETINŠKE LOGISTIKE	364
8.1. Marketinški i konkurentski značaj međunarodne logistike	364
8.2. Međunarodne logističke aktivnosti.....	366
8.3. Posrednici i infrastruktura distributivne logistike u MM	370
8.4. Međunarodna logistička dokumentacija.....	372
LITERATURA VII	378
GLAVA VIII INTEGRALNA PROMOCIJA KAO INSTRUMENT MEĐUNARODNOG MARKETINGA.....	381
1. ZNAČAJ I ULOGA PROMOCIJE U MEĐUNARODNOM MARKETINGU.....	383
1.1. Međunarodne osobenosti promotivnih aktivnosti.....	383
1.2. Značaj integralnog pristupa međunarodnim promotivnim aktivnostima.....	385
2. MEĐUNARODNA PRODAJNA PROMOCIJA	388
2.1. Lična prodajna promocija u MM.....	388
2.2. Akcione mere unapređenja prodaje u MM.....	391
2.3. Međunarodni sajmovi i izložbe.....	394
3. MEĐUNARODNA KORPORATIVNAPROMOCIJA	398
3.1. Međunarodna sponzorska promocija.....	398
3.2. Međunarodni odnosi s javnošću	401
4. MEĐUNARODNO MEDIJSKO OGLAŠAVANJE.....	406
4.1. Značaj i uloga medijskog oglašavanja u MM.....	406
4.2. Barijere i problemi međunarodnog medijskog oglašavanja.....	408
5. MEĐUNARODNA DRŽAVNAPROMOCIJA.....	411
5.1. Promocija zemlje porekla i međunarodno lobiranje	411
5.2. Nacionalna promocija izvoza	413
6. KREIRANJEINTEGRALNOGPROMOTIVNOGKONCEPTAUMM.....	416
6.1. Tematsko opredeljivanje međunarodnog promotivnog koncepta.....	416
6.2. Od uniformne do diferencirane promotivne poruke.....	418
7. IZBOR PROMOTIVNE AGENCIJE U MM	421
7.1. Agencijske opcije i kriteriji selekcije	421
7.2. Marketinški efekti internacionalizacije poslovanja promotivnih agencija.....	423
8. PROMOTIVNI PROBLEMI MEDIJSKOG POKRIVANJA I NOSTRANIH TRŽIŠTA.....	425
8.1. Razvijenost medijskog tržišta u međunarodnim razmerama.....	425
8.2. Opredeljivanje između međunarodnih i lokalnih medija.....	426
LITERATURA VIII.....	432
DEO III	
MEĐUNARODNI EFEKTIVNI MARKETING	
GLAVA IX	
UPRAVLJANJE MEĐUNARODNOM KONKURENTNOŠĆU	437
1. ANALITIČKI OKVIR UPRAVLJANJA MEĐUNARODNOM KONKURENTSKOM PREDNOŠĆU.....	439
2. KONCEPT KRITIČNE KONKURENTNOSTI U USLOVIMA GLOBALIZACIJE.....	443
2.1. Put do globalne konkurentnosti.....	443
2.2. Koncept i poruke kritične zone konkurentnosti u MM	447
3. MEĐUNARODNI PORTFOLIO KONKURENTSKIH PRIORITETA.....	451
3.1. Polazne pretpostavke i dimenzije međunarodne portfolio analize.....	451
3.2. Integralni portfolio međunarodnih konkurentskih prioriteta	453
4. KONKURENTSKO UPRAVLJANJE MEĐUNARODNIM TRŽIŠNIM UČEŠĆEM	456
4.1. Konkurentska relevantnost nivoa međunarodnog tržišnog učešća.....	456



4.2. Međunarodne varijacije konkurentskog upravljanja tržišnim učešćem	459
5. MEĐUNARODNO KONKURENTSKO PONAŠANJE I POZICIONIRANJE.....	463
5.1. Međunarodno konkurentsko ponašanje.....	463
5.2. Međunarodno konkurentsko pozicioniranje u odnosu na kategoriju tržišta.....	466
5.3. Konkurentsko pozicioniranje u odnosu na nacionalno poreklo konkurenta	468
6. MEĐUNARODNO KONKURENTSKO DIFERENCIIRANJE.....	471
6.1. Međunarodno konkurentsko diferenciranje usklađivanjem marketinških odluka	471
6.2. Međunarodno konkurentsko diferenciranje standardizacijom i prilagođavanjem.....	473
6.3. Međunarodno konkurentsko diferenciranja cenovnim i necenovnim faktorima.....	477
LITERATURA IX.....	485
GLAVA X MEĐUNARODNI BEND MENADŽMENT.....	489
1. GLOBALNI KARAKTER I MARKETINŠKI ZNAČAJ BRENDA.....	492
2. KONCEPCIJSKI OKVIR MEĐUNARODNOG BEND–MENADŽMENTA	496
2.1. Tržišno profilisanje brenda u MM.....	496
2.2. Tržišno pozicioniranje brenda u MM.....	498
3. PROBLEMI KREIRANJA I UPOTREBE BRENDA U MEĐUNARODNOM MARKETING.....	502
3.1. Strategijski značaj i problemi izbora pravog imena brenda u MM.....	502
3.2. Međunarodne dileme i varijante upotrebe brenda	505
3.3. Od lokalnog do globalnog statusa brenda u MM	508
4. STRATEGIJSKE OPCJE MEĐUNARODNOG BEND–MENADŽMENTA.....	510
4.1. Strategija upravljanja portfoliom brendova u MM.....	510
4.2. Strategija međunarodne ekstenzije brenda	515
4.3. Strategija međunarodnog kobrendinga.....	518
4.4. Strategija međunarodnog distributivnog ili privatnog brendiranja	519
5. MEĐUNARODNO BENDIRANJE DESTINACIJA I DRŽAVA.....	522
5.1. Osnovni i komplementarni pojmovi brendiranja država i destinacija.....	522
5.2. Tringularni pristup brendiranju država	524
5.3. Međuzavisnost imidža zemlje porekla i imidža proizvodnog brenda	528
5.4. Nacionalni stereotipi i dekomponovanje imidža zemlje porekla.....	531
6. PRAVNI PROBLEMI MEĐUNARODNOG BEND – MENADŽMENTA.....	533
6.1. Problemi međunarodne pravne zaštite brenda.....	533
6.2. Problemi falsifikovanja međunarodno uspešnih brendova.....	535

LITERATURA X

...540 GLAVA XI MEĐUNARODNI MENADŽMENT I ORGANIZACIJA PRODAJE	543
1. OSOBENOSTI MEĐUNARODNOG MENADŽMENTA PRODAJE.....	546
1.1. Konceptijske i operativne osobenosti međunarodne prodaje.....	546
1.2. Profesionalne osobenosti međunarodnog prodajnog osoblja.....	549
2. STATUSNO OPREDELJIVANJE MEĐUNARODNE PRODAJNE SNAGE.....	551
2.1. Nerezidentski status prodajne snage na insotranim tržištima.....	551
2.2. Rezidentski status prodajne snage na inostranim tržištima.....	553
3. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA U MEĐUNARODNOJ PRODAJI.....	556
3.1. Obezbeđivanje prodajne kompetentnosti u MM.....	556
3.2. Obezbeđivanje prodajne efikasnosti u MM	558
4. MEĐUNARODNIRELACIONI MARKETING I PRODAJA.....	561
4.1. Primenljivost relacionog marketinga u međunarodnom menadžmentu prodaje	561
4.2. Poslovne varijante međunarodnog relacionog marketinga i prodaje	564
5. MEĐUNARODNIDIREKTNI MARKETING I PRODAJA.....	568
5.1. Suština i razvijenost direktne prodaje i marketinga u svetu.....	568



5.2. Vrste međunarodnog direktnog marketinga i prodaje.....	569
6. ORGANIZACIONE PRETPOSTAVKE MEĐUNARODNE PRODAJE I MARKETINGA....	573
7. ORGANIZACIONE FORME MEĐUNARODNE PRODAJE I MARKETINGA.....	577

7.1. Nacionalno opredeljene organizacione forme prodaje na inostranim tržištima.....	577
7.2. Internacionalno opredeljene organizacione forme prodaje i marketinga G.....	579

LITERATURA XI.....589

GLAVA XII

INTERNET MARKETING.....	591
1. MARKETINŠKI POTENCIJALI KORISNIČKOG TRŽIŠTA INTERNETA U SVET....	594
2.1. Marketinške osobenosti Interneta kao medija.....	594
1.2. Profilisanje i tipologija dominantnih korisnika Interneta u svetu.....	597
2. MEĐUZAVISNOST INTERNETA I MARKETINGA	598
2.1. Marketinške prednosti Interneta kao medija	598
2.2. Osobnosti Internet marketinga.....	600
3. MEĐUNARODNA I GLOBALNA PERSPEKTIVA INTERNET MARKETINGA.....	603
3.1. Međunarodni i globalni dometi Internet marketinga.....	603
3.2. Međunarodni problemi upotrebe Internet marketinga	604
4. MARKETINŠKO ISTRAŽIVANJE PREKO INTERNETA	608
4.1. Sekundarna istraživanja preko Interneta	608
4.2. Osobnosti i tehnike primarnih istraživanja preko Interneta.....	610
5. MARKETINŠKO KOMUNICIRANJE PREKO INTERNETA.....	614
5.1. Komunikativne mogućnosti i prednosti Web-a.....	614
5.2. Komunikativna komplementarnost elektronske pošte.....	616
6. USMERAVANJE I UPRAVLJANJE WEB - PREZENTACIJOM.....	618
6.1. Funkcionalno i globalno usmeravanje Web – prezentacije.....	618
6.2. Upravljanje Web prezentacijom	621
7. REALNOST I PERSPEKTIVA ELEKTRONSKE TRGOVINE U MM.....	624
7.1. Suština i realni dometi elektronske trgovine.....	624
7.2. Vrste i praktični problemi elektronske trgovine.....	627
LITERATURA XII.....	632

SPISAK POSLOVNIH PRIMERA

1.1. Coca Cola – Globalni marketing privlačenja tražnje (3)
1.2. SONY – Globalni marketing kreiranja tražnje (51)
2.1. Barbie – Kako se prilagoditi tržištu i lokalnoj kulturi? (57)
2.2. Coach – Pristupačan luksuz zasnovan na istraživanju tržišta (106)
2.3. Whirlpool – Uspešna internacionalizacija na podlozi tržišnih istraživanja (107)
3.1. L'Oréal – Međunarodno tržišno targetiranje i pozicioniranje (111)
3.2. Zara – Tržišno profilisanje i pozicioniranje (146)
3.3. Tambrends – Prevazilaženje kulturoloških razlika kroz globalnu segmentaciju (149)
4.1. McDonalds – Franšizna strategija ulaska na inostrano tržište (153)
4.2. Comtrade – Različitim strategijama tržišnog uključivanja do globalnog statusa (193)
4.3. Starbucks – Prisustvo u svim metropolama sveta kombinovanjem različitih strategija tržišnog ulaska (194)
5.1. Adidas – Proizvodnim inovacijama do leaderske pozicije (199)
5.2. Johnson & Johnson – Poverenje u kvalitet proizvoda na svakom lokalnom tržištu (251)
5.3. Smart auto – alternativni proizvod za novi profil potrošača (253)
6.1. Walmart - Marketinška i prodajna snaga cene (257)



- 6.2. *Swatch* – Cenovni odgovor na izazove konkurencije (312)
- 6.3. *Ryanair* – Vodeća niskotarifna aviokompanija (313)
- 7.1. *Ikea* – Distributivna i logistička prednost u MM (319)
- 7.2. *Samsonite* – Evropski model distribucije do finalnog kupca (375)
- 8.1. *Absolut vodka* – Osobeno promotivno pozicioniranje (381)
- 8.2. *Benetton* – Promocija globalnih društvenih vrednosti, a ne proizvoda (430)
- 9.1. *Lexus* – Model integralne konkurentne prednosti (437)
- 9.2. *Boeing VS. Airbus* – Skupa i osetljiva konkurentna borba za nebo (483)
- 10.1. *Harley Davidson* – Nezavisnost, sloboda i moć buntovničkog imidža brenda (489)
- 10.2. *Lenovo* – Novi globalni brend kao primer dobrog ribrendinga (538)
- 10.3. *Johnnie Walker & Chivas* - Pozicioniranje globalnog brenda škotskog viskija u Kini (539)
- 11.1. *Avon* – Međunarodni menadžment direktne prodaje (543)
- 11.2. *Dell* – Sistem prodaje koji obezbeđuje proizvodnju po porudžbini (584)
- 11.3. Prodaja mikrotalasnih pećnica na tržištu Indije (587)
- 12.1. *Amazon.com* – Marketing i prodaja preko Interneta kao bazični biznis (591)
- 12.2. *eBay* – Najveća Internet aukcija u svetu (631)

SPISAK MM. MARKERA (Mini poslovne priče)

- 1.1. Međunarodni biznis je mnogo više od porodičnih dometa i potreba (15)
- 1.2. Uspeh *Domino Pizze* u Indiji (22)
- 1.3. Konceptijske razlike marketinga u Maleziji (29)
- 1.4. *Acer* – Korak po korak do globalnog lidera (40)
- 1.5. Globalizacija i zemlje u razvoju (46)
- 1.6. Globalni i lokalni karakter muzičke industrije (49)
- 2.1. Istraživanjem do novih tržišta i različitih namena proizvoda (64)
- 2.2. Dovijanje pri istraživanju tržišta nerazvijenih zemalja (72)
- 2.3. Istraživanje tržišta medicinskih usluga (74)
- 2.4. Istraživanje tržišta u Kini (85)
- 2.5. Problemi formulisanja pitanja i tumačenja podataka (98)
- 3.1. Prodaja jabuka u Japanu (119)
- 3.2. Globalizacija u ishrani (121)
- 3.3. *Philips* – Kako pobediti na globalnom nivou (126)
- 3.4. Pas u tanjiru ili za tanjir? (128)
- 3.5. Psihografska i bihevioriistička segmentacija tržišta u Rusiji (133)
- 3.6. *Philip Morris* u Brazilu – Kako se obraćati ciljnom segmentu? (142)
- 4.1. *Big Mack* i pomfrit u Moskvi nakon četrnaest godina pregovaranja (158)
- 4.2. Izvoz nameštaja iz Kine u SAD (163)
- 4.3. *Van Heusen (VH)* – Ne može izvoz, može licenca (170)
- 4.4. Ulazak kroz zajedničko ulaganje pretpostavlja dobru marketinšku pripremu (174)
- 4.5. *Maquiladore* – Doprinos uvećanju izvoza Meksika (189)
- 5.1. Da li je „cheeto“ zaista „cheeto“ ukoliko nema ukus sira? (205)
- 5.2. Tehnički standardi kao bescarinska barijera (212)
- 5.3. Ekološka odgovornost u međunarodnom marketingu (214)
- 5.4. Genetski modifikovana hrana u Evropi (215)
- 5.5. Gde dizajn i pakovanje caruju (223)
- 5.6. *John Player* u crnom pakovanju – Fijasko u Hong Kongu (228)
- 5.7. Kineski mobilni telefon uz kineski bicikl (244)
- 6.1. Ciljni troškovi proizvodnje i planirane cene u Japanu (265)
- 6.2. Globalna konkurencija i globalne cene (267)
- 6.3. Oprezno sa cenom prestižnih brendova (276)
- 6.4. *Reebok* patike u konkurenciji sa zamrzivačem i kravom muzarom (288)



- 6.5. Cenovne strategije u borbi protiv piraterije (297)
- 6.6. Damperi postaju dampirani (299)
- 6.7. Kada i kako utvrđivati antidampinške carine (302)
- 7.1. Jedna žvaka danas – 18 milijardi sutra (325)
- 7.2. Problemi sa distribucijom *Coca-Cole* u Indiji (329)
- 7.3. *Church* – Marketing preko inostranih agenata (331)
- 7.4. Kanali maloprodaje u manje razvijenim zemljama (349)
- 7.5. Problemi kanala distribucije u Kini (354)
- 7.6. *WalMart* krši ekonomske sankcije prema Kubi (356)

- 8.1. *Kellogs* – Kukuruzne pahuljice koje nisu za svinje i kokoške (385)
- 8.2. Deterdžent koji čini život lakšim ili zdravijim (387)
- 8.3. Odnos prema prodajnoj promociji globalnih farmaceutskih kompanija (391)
- 8.4. Virtuelni sajmovi - fikcija ili budućnost (398)
- 8.5. Prodaje se imidž, a ne roba (405)
- 8.6. Lokalizovanje reklamnih kampanja u Kini (418)
- 8.7. *Johnson and Johnson* – Jezik ljubavi (420)
- 9.1. Konkurentska igra partije šaha na globalnom nivou (446)
- 9.2. *Microsoft* – povreda antimonopolskog zakonodavstva (462)
- 9.3. Lokalno tržište konkurenta – strategija prodaje friždera Eskimima (469)
- 9.4. *Marlboro* -standardizovana prepoznatljivost (476)
- 9.5. Globalna pozicija *Canona* – cenovni i necenovni efekat (479)
- 10.1. „Muđi“ – Kvalitetan proizvod bez etikete ili antibrend (501)
- 10.2. *Sony* kao ime brenda (503)
- 10.3. *Meka-Cola* i *Quibla-Cola* – politički motivisana imena brendova (504)
- 10.4. Kineski odnos prema stranim brendovima – kada hoće svi da zarade (534)
- 10.5. Epidemija kopiranja brendova u Južnoj Koreji (537)
- 11.1. Prodaja mekih sočiva u Japanu (555)
- 11.2. *Avon* u dolini Amazona (556)
- 11.3. Korporativno profilisanje programa prodajne obuke (558)
- 11.4. Globalizovan sistem nagrađivanja prodajne snage – *IBM* (560)
- 11.5. *Dell Computers* – individualizacija prodaje (561)
- 11.6. Snaga relacionog marketinga *Benettona* (564)
- 11.7. *Keiretsu* u Japanu (565)
- 11.8. *Speedo* – Prodaja kroz portfolio marketinških odnosa (566)
- 11.9. Kataloška prodaja kompanije *Lend's End* u Evropi (570)
- 11.10. Primeri umrežene direktne prodaje (571)
- 11.11. Globalni dometi funkcionalne organizacije prodaje i marketinga (580)
- 11.12. Globalni dometi proizvodne organizacije prodaje i marketinga (582)
- 11.13. Globalni dometi matične organizacije prodaje i marketinga (583)
- 12.1. Digitalna revolucija – Od mehaničkog digitalnog računara do Interneta (595)
- 12.2. Odnos globalnih kompanija prema Internetu kao globalnom mediju (592)
- 12.3. Marketinška ograničenja Interneta (602)
- 12.4. Kockanje na Internetu kao globalni biznis (604)
- 12.5. Južna Koreja – Vizija digitalne budućnosti (606)
- 12.6. Internet portal na španskom jeziku - i najveći prave greške (608)
- 12.7. *Broadband* – Brzi Internet (610)
- 12.8. Internet telefonski servis (615)
- 12.9. *Oracle* korporacija – jednojezični marketing i prodaja (625)
- 12.10. Digitalna konvergencija (627)
- 12.11. Pametni mobilni telefoni (629)



PREDGOVOR

Sa relativiziranjem granica u procesu globalizacije tržišta, dolazi i do relativiziranja nacionalnih određenja i nacionalne opredeljenosti savremenog biznisa. Put do statusa globalnog biznisa i globalnog brenda ne ide preko etnocentrične tržišne i poslovne orijentacije. Istovremeno i paralelno se odvijaju procesi lokalizacije globalnog i globalizacije lokalnog. Dolazi do relativiziranja i dekomponovanja identiteta zemlje porekla. Intenzivira se proces preplitanja vlasničke strukture savremenog biznisa. Dolazi do multinacionalnog i multikulturalnog komponovanja ljudskih resursa. Partnerske i investicione forme internacionalizacije i globalizacije poslovanja postaju sve prihvatljivije i izvodljivije. Na globalnoj tržišnoj i poslovnoj sceni repozicioniranje i novo konkurentsko profilisanje su postali sveprisutni procesi i trendovi. Biti aktivan ili pasivan, biti prepoznatljiv ili anonimn, biti lider, izazivač, pratilac ili specijalista

– predstavljaju konkurentske i poslovne dileme koje se sada sve više i sve češće postavljaju iz globalne, a ne iz nacionalne perspektive. Uslovi globalizacije tržišta su izvršili snažan pritisak na dodatno intenziviranje procesa internacionalizacije poslovanja. Danas živimo u svetu u kome poslovne transakcije na dnevnom nivou iznose oko 1,2 milijarde USD. Nije protivurečnost ako se kaže da se proces internacionalizacije poslovanja može odvijati i na domaćem tržištu. Poslovni ljudi i firme sve više shvataju da ne mogu računati samo na domaći konkurentski prostor. Podela na lokalna, nacionalna, regionalna i međunarodna tržišta postaje sve manje relevantna za međunarodni biznis i menadžment. Određene procene govore da je oko polovina industrijske proizvodnje današnjeg razvijenog dela sveta stvorena i proizvedena u okviru multinacionalnih organizacionih struktura. Položaj malih i srednjih preduzeća u velikoj meri zavisi od globalnog repozicioniranja velikih. Svakako da povoljne mogućnosti globalizacije nisu rezervisane samo za velike multinacionalne i transnacionalne kompanije. Većina zemalja danas ima pozitivan odnos prema stranom kapitalu i stranim investicijama. Potpuno se relativizira nacionalno poreklo kapitala. O relativiziranju nacionalnog porekla kapitala govori i sve veća popularnost međunarodnih strategijskih alijansi. Tehnologija, organizacija, menadžment i marketinška praksa su sve sličniji u raznim delovima sveta. Paralelno sa rastućom internacionalizacijom i globalizacijom poslovanja dolazi i do primetne internacionalizacije tržišta radne snage. Globalni *outsourcing (global outsourcing)* pretvara fiksne u promenljive troškove. Danas je postalo veoma teško, ako je uopšte moguće, identifikovati nacionalno poreklo mnogih proizvoda. Proces tzv. dekomponovanja nacionalnog identiteta nam na osoben način pokazuje da se nacionalni imidži mogu menjati tokom vremena. O relativiziranju nacionalnog porekla uspešnih brendova govori i sve prisutnija strategija kobrendiranja. Sa intenziviranjem procesa globalizacije povećava se i broj brendova globalnog ili svetskog dometa. Nema te zemlje i tog ekonomskog entiteta koji bi mogli da zanemare značaj i poruke navedenih veličina i razvojnih tendencija, a pogotovo da se zaštite i izoluju od njihovog uticaja. Odlučno otpočeti sa unapređivanjem marketinške prakse nameće se kao najracionalniji i najjeftiniji pristup. Ulaganje u bolji marketing u postojećoj situaciji predstavlja najisplativiju investiciju. Prevažilaženje marketinške inferiornosti zahteva i uspostavljanje konstruktivne i partnerske saradnje sa razvijenim tržišnim privredama u svetu. Strategija privlačenja i usvajanja inostranog marketinškog znanja i iskustva se nameće kao racionalan put u smanjivanju nivoa konkurentskog zaostajanja. Geografska blizina razvijenih evropskih zemalja sama po sebi u prvi plan izbacuje i evropsku orijentaciju pri koncipiranju i razradi najnovijih sistemskih rešenja na makro planu. Međutim, naše realne šanse se moraju posmatrati kako u svetlu zahteva i standarda evropskog tržišta, tako i osnovnih poteza eksternih partnera i eksterne konkurencije iz SAD, Japana, zemalja u tranziciji. Strategija međunarodnog marketinga države mora da afirmiše: umesto zaštitne stimulativnu politiku, umesto uvozne izvoznu orijentaciju, umesto pasivnog aktivni



pristup, umesto zatvorene i kontrolisane potpuno otvorenu ekonomiju, kao i umesto klasične i kontrolisane spoljne trgovine – svestrano uključivanje u tokove međunarodnog poslovanja i marketinga. Strategija međunarodnog makromarketinga mora da spreči bilo kakvu izolaciju i potiskivanje zemlje iz savremenih zbivanja na svetskom tržištu. Strategija međunarodnog marketinga preduzeća ostavlja konkretne i opipljive efekte. Preduzeća su ta koja preduzimaju inicijativu i preuzimaju odgovornost za konačnu realizaciju međunarodnih marketinških aktivnosti. Zbog toga je od posebnog značaja njihovo osposobljavanje za proizvodnju i poslovanje po standardima i impulsima svetskog tržišta. Uvažavanje i usvajanje osnovnih pretpostavki i principa uspešnog marketinga i međunarodnog poslovanja, polazeći od iskustva međunarodno afirmisanih preduzeća i uspešnih izvoznika, nam se čini najkorisnijim pristupom i početnom lekcijom od koje naša preduzeća trebaju poći pri prevazilaženju pojedinih elemenata svoje međunarodne marketinške miopije. Osobnosti domaćeg podneblja i domaće poslovne kulture je tada lakše ugraditi i međunarodno afirmisati. Navedenim opštim opredeljenjima je podređena celokupna struktura i koncepcija knjige. Možemo reći da nam je međunarodni marketing potrebniji nego zemljama koje raspolažu velikim sopstvenim tržišnim potencijalima i zemljama koje ispoljavaju veći stepen samodovoljnosti od naše. Model razvoja potpuno otvorene i međunarodno integrisane privrede za našu zemlju nema realnu alternativu. Međunarodni marketing, pri tome, dobija usmeravajuću i opredeljujuću ulogu. Međunarodna poslovna orijentacija i aktivni međunarodni marketing su postali naš imperativ. I bez međunarodnih sankcija, kao i sa međunarodnim donacijama, nama može biti loše, ali bez aktivnog međunarodnog marketinga nama ne može biti dobro i bolje. Ova knjiga daje mnoge putokaze i smernice kako da nam bude bolje u periodu globalizacije svega oko nas.

1. Struktura i koncepcija knjige. Iako je knjiga imala veći broj doštampanih izdanja, ovo je sedmo izmenjeno i dopunjeno izdanje. Radi o potpuno novom izdanju, koje nudi značajne koncepcijske, sadržajne i strukturne promene. Struktura i sadržaj knjige odražavaju razrađene elemente usvojene definicije međunarodnog marketinga. Moglo bi se reći i obrnuto. Usvojena definicija međunarodnog marketinga predstavlja sažeti izraz realizovanog sadržaja knjige koja nosi takav naslov. Stojimo iza toga da – međunarodni marketing predstavlja strategijsko usmeravanje, instrumentalno kreiranje i efektivnu realizaciju tržišnih aktivnosti, radi što uspešnije internacionalizacije privrednih subjekata i njihovog što adekvatnijeg uklapanja u inostranu sredinu, od lokalnog do globalnog nivoa. Strategijsko-planska i preventivna uloga se realizuje preko međunarodnog usmeravajućeg marketinga, programsko-kreativna uloga se realizuje preko međunarodnog instrumentalnog marketinga, a sinergetska-konkurentna uloga se realizuje kroz međunarodni efektivni marketing. Ovakvim definisanjem međunarodnog marketinga opredeljeni su sadržajni i strukturni elementi knjige. Ona se sastoji iz tri dela i dvanaest tematskih oblasti ili glava. Prvi deo knjige je označen kao *Međunarodni usmeravajući marketing*. U njemu je moguće naći tematske oblasti i glave koje ukazuju na nezamenjiv preventivni, planski i strategijski doprinos marketinga u procesu internacionalizacije poslovanja i konkurentskog pozicioniranja preduzeća u međunarodnim tržišnim razmerama. Nakon koncepcijskog usmeravanja međunarodnog marketinga, u ovom delu su obrađene sledeće tematske oblasti: Međunarodno marketinško istraživanje, Međunarodno tržišno targetiranje i Međunarodno tržišno uključivanje. Drugi deo knjige nosi naziv *Međunarodni instrumentalni marketing* i u njemu se, u četiri posebne glave, analiziraju konkretne međunarodne marketinške aktivnosti i instrumenti preko kojih se pojedini privredni subjekti pojavljuju i potvrđuju na ciljnim tržištima. Radi se o višedimenzionalnim i slojevitim marketinškim aktivnostima i instrumentima – proizvodu, ceni, kanalima distribucije, promociji – kojima se može aktivno uticati na ispoljavanje i realizaciju efektivne međunarodne konkurentne prednosti



preduzeća i njegove tržišne ponude. Treći deo knjige upravo i nosi naziv *Međunarodni efektivni marketing*. Sada se afirmiše integralni pristup pri efektivnoj i završnoj realizaciji međunarodnih marketinških aktivnosti. Akcenat je na ostvarivanju sinergetskih efekata kroz strategijsko usklađivanje pojedinih elemenata marketinške ponude i faktora konkurentnosti sa specifičnostima pojedinih ciljnih tržišta. Sadržaj trećeg dela je takođe realizovan kroz četiri međusobno povezane tematske celine ili glave: Upravljanje međunarodnom konkurentskom prednošću, Međunarodni brend menadžment, Međunarodni menadžment i organizacija prodaje, Internet marketing. Pri obradi materije težilo se uporedivosti sa sličnim knjigama koje se koriste na univerzitetima razvijenih zemalja. Zbog toga se išlo na osvežavanje teksta nizom konkrentnih kratkih priča iz poslovnog života i prakse međunarodnog marketinga (preko 80 MM. Markera raspoređenih po pojedinim glavama). Pored kratkih i ilustrativnih poslovnih priča, integrisanih u tekst pojedinih tematskih oblasti, svaka glava započinje sa jednim uvodnim poslovnim primerom i završava sa jednim ili dva završna poslova primera, kao osobnih studija slučajeva – *Case study* (u celoj knjizi preko 30). Pozivanje na praksu velikog broja međunarodno afirmisanih kompanija je moguće pronaći u mnogobrojnim fusnotama u knjizi. Sve bi to trebalo da doprinese boljem razumevanju pojedinih tematskih oblasti međunarodnog marketinga. U knjizi je moguće naići i na desetine slika, tabela i pregleda, integrisanih u tekst, koji olakšavaju čitanje i razumevanje istog.

2. Namena knjige. Polazilo se od toga da će redovni studenti ekonomskih i poslovnih fakulteta, kao i studenti magistarskih i doktorskih studija biti osnovni korisnici knjige, pa je to bila opredeljujuća ciljna grupa koja se imala u vidu pri pisanju iste. Međutim, knjiga nije pravljena samo kao pregled opšteprihvaćenih teorija, koncepcija i aktuelnih znanja iz oblasti međunarodnog marketinga, što je postala krajnje pojednostavljena i štetna definicija univerzitetskih udžbenika. Ideja autora je bila da se knjiga mnogo lakše čita nego što se prepričava, da bude knjiga koja se pamti umesto da se zaboravlja, da bude pre svega inspirativna pa potom i instruktivna, da otpušava „vijuge“ umesto da „zapušava“ vijuge, da bude interesantna (i mnogoparna) umesto suvoparna, da bude knjiga koja može da se zavoli i poželi, knjiga koju je vrednije zadržati nego baciti. Ako se u tome uspelo onda je napravljena knjiga koja je mnogo više od pojednostavljenog shvatanja pojma univerzitetskog udžbenika. Cilj je bio da knjiga ima jedan osoben autorski pečat ispod kojeg je autor uspeo da ispiše svoju priču o međunarodnom marketingu – od lokalne do globalne perspektive. Zbog takvog napora, verujemo da knjiga može poslužiti i biti od značajne koristi zaposlenim i poslovnim ljudima u: međunarodno orjentisanim preduzećima, ukoliko istinski teže tržišnom uspehu; nacionalno orjentisanim preduzećima, ukoliko žele da budu u trendu sa savremenim tokovima; specijalizovanim marketinškim institucijama, kao što su instituti, agencije, sajmovi, mediji, dizajn centri, banke i sl; privrednim komorama, državnim organima i vladinim resorima.

3. Zahvalnost. Uvek ide Zahvalnost pre svih zahvalnosti, za životnu i radnu podršku, za stimulatívne uslove i okolnosti, za kvalitetne profesionalne i ljudske kontakte. Veliki je broj ljudi koji su odigrali vrlo bitan i stimulatívna uticaj na mene kao autora. Bez aktivne, otvorene i kolegijalne saradnje sa mnogim ljudima iz akademske, univerzitetske i naučno-istraživačke sfere, bilo bi nemoguće izgraditi autorsku sigurnost, stil i standard pisanja. Značajan je broj kolega i profesora Ekonomskih fakulteta u Beogradu, Banja Luci, Podgorici, Subotici, Kragujevcu, Nišu i Kosovskoj Mitrovici, sa kojima sam u svojoj univerzitetskoj karijeri sarađivao po različitim osnovama. Njihov pojedinačni uticaj na mene kao autora, možda nije direktno merljiv i vidljiv, ali sam ubeđen da je kumulativno ogroman i dragocen. Pravi prijatelji i kolege se najlakše i nepogrešivo prepoznaju po iskrenom radovanju ostvarenim rezultatima i uspesima svojih prijatelja i kolega. Na moju profesionalnu i autorsku sreću, takvih iskrenih prijatelja i kolega verujem da imam u svim navedenim fakultetskim sredinama, i lako ih prepoznajem. Ne želeći da ikoga previdim,



siguran sam da i oni prepoznaju moju iskrenu zahvalnost, bez navođenja njihovih imena. Značajan je broj profesora i ljudi koje sam upoznao na svojim studijskim putovanjima u inostranstvo, a koji su odigrali veliku ulogu na moje profesionalno i autorsko sazrevanje. Tu pre svega mislim na uticaj studijskih boravaka u: *London Business School, Middlesex Business School - London, State University of New York - Albany, Eastern Washington University -Spokane SAD, IMD International Management Development Center - Défence Paris, Imperial College London, State University of Iceland - Reykjavik*. Sa posebnim zadovoljstvom želim da se zahvalim svojim studentima, diplomcima, magistrantima i doktorantima. Na mnoge njihove sugestije i tragove sam nailazio pri pisanju knjige, pogotovo kod obrade poslovnih priča i konkretnih primera. Koleginici Vladimir Petkov, dugujem najiskreniju zahvalnost za svestranu i korektnu saradnju na realizaciji ovog istraživačko-izdavačkog projekta u nekoliko izdanja, kako u tehničkom i uredničkom, tako i u stručnom i koautorskom smislu.

Bitola, leto 2010.

Autor

DEO I

MEĐUNARODNI USMERAVAJUĆI MARKETING

GLAVA I

KONCEPCIJSKO USMERAVANJE MEĐUNARODNOG MARKETINGA



Coca Cola – Globalni marketing privlačenja tražnje¹

Istorijat Coca Cole. Priča o *Coca Coli* počinje sa

uzdizanjem Sjedinjenih Američkih Država u periodu kada su francuski doseljenici u znak zahvalnosti u Njujorku gradili Kip slobode. Davne 1885. godine, farmaceut iz Atlante Džon Pemberton, na bazi koke i kofeina, napravio je „Pembertonovo francusko vino Coca“ napitak koji je omogućavao brz oporavak posle celodnevnog napornog rada. Samo godinu dana kasnije Džon Pemberton napravio je bezalkoholnu verziju pića, tačnije sirup, koji je ponudio lokalnoj apoteci u Atlanti (*Jacob's Pharmacy*) koja je sirup razblaživala sa soda vodom. Kako se tada verovalo da soda voda ima lekovita svojstva, Pemberton je verovao da je napravio lekoviti napitak koji pomaže u izlečenju nekih bolesti (zavisnosti od morfijuma, depresije, glavobolje, pa čak i impotencije). U početku, *Coca Cola* je prodavana po ceni od pet centi za čašu i u prvoj godini prosečno je prodavano devet čaša dnevno. Istovremeno sa proizvodom nastao je i čuveni logo, koji je svojom rukom ispisao Pembertonov knjigovođa Frenk Robinson. To je i danas jedan od zaštitnih znakova kompanije *Coca Cola*. Pred smrt 1888. godine Pemberton je svoj udeo u kompaniji prodao preduzetniku iz Atlante Eji Kendleru, koji je od *Coca Cole* počeo da stvarati prepoznatljiv brend. „Marketinški genije“, kako su najkraće opisivali Kendlera, shvatio je značaj promocije, tako da je odmah po preuzimanju kompanije počeo da ulaže značajna sredstva u reklamu i brendiranje različitih proizvoda. Cilj mu je bio da ljudi postanu svesni novog proizvoda. Kendler je odlučio da izađe iz svih dotadašnjih poslova i fokusira se samo na *Coca Colu*. Nakon osam godina postojanja naziv *Coca Cola* je zaštićen u američkoj agenciji za patente. Nedugo posle toga, pored prvobitne fabrike u Atlanti, proizvodna postrojenja su otvorena u Dalasu, Čikagu i Los Anđelesu, tako da je *Coca Cola* pokrila celokupno tržište SAD. U početku je *Coca Cola* sipana u obične flaše, da bi današnji oblik flaše dobila 1916. godine. Oblik flaše je 1977. godine zaštićen kao jedan od prepoznatljivih znakova *Coca Cole*. Jedna od stvari koja je išla na ruku razvoju *Coca Cole* je i zakon o prohibiciji koji je mnoge naveo da alkohol zamene „grešnim



pićem“. Nova era u razvoju *Coca Cole* počela je 1923. godine kada je na njeno čelo stigao Robert Vudraf, sin bankara Ernesta Vudrafa, koji je 1919. godine kupio Kompaniju *Coca Cola* za 25 miliona USD. Vudraf, koji je na čelu kompanije bio skoro šest decenija, stavio je akcenat na kvalitet proizvoda i povećanje broja punionica. Na samom početku uvideo je značaj internacionalizacije poslovanja. Kako je svet bio upoznat sa novim proizvodom, a kako bi zadovoljio tražnju, Vudraf je odlučio da otvori punionice na Kubi, u Gvatemali, Hondurasu, Meksiku, a kasnije i u Francuskoj (prva punionica u Evropi), Belgiji, Španiji, Australiji itd. Do početka Drugog svetskog rata *Coca Cola* se punila u 44 zemlje. Tome je sigurno doprineo i ugovor sa

¹ Saradnik na pripremi ove verzije priče o *Coca Coli* bile su nasi saradnici

Međunarodnim olimpijskim komitetom, pa je od OI u Amsterdamu 1928. *Coca Cola* jedan od glavnih sponzora Igrama. Novu veliku šansu za dalji rast Vudraf je uvideo na početku Drugog svetskog rata, kada je odlučio da otpočne saradnju sa američkom vojskom. Postavio je zadatak da „bez obzira gde se nalazio svaki američki vojnik mora da ima flašicu *Coca Cole* po ceni od pet centi, koliko god to koštalo kompaniju“. Saradnja sa vojskom, posebno sa komandantom američkih snaga u Evropi generalom Dvajtom Ajzenhauerom omogućila je *Coca Coli* da tokom Drugog svetskog rata otvori nove 64 punionice širom sveta. Tako je stvorena dodatna baza za dalje širenje poslovanja. Posle Drugog svetskog rata uvedene su inovacije u pakovanju, tako da su pored flašice od dva decilitra u upotrebu uvedena i veća pakovanja, a nešto kasnije i limenke. Uviđajući značaj diversifikacije, tokom 1960-tih godina nastala su nova pića *Fanta*, *Sprite*, *Tab*. To je omogućilo *Coca Coli* da poveća asortiman i pokrije što veći broj tržišnih segmenata. Osim unapređivanja postojećih, razvijani su i novi proizvodi. Poslednjih decenija sve je više akvizicija kako lokalnih, tako i nekih globalnih brendova. Intenzivira se i saradnja sa drugim velikim kompanijama (npr. *Nestlé*). S obzirom na to da je *Coca Cola* uvek predstavljala pravi američki proizvod, sa kojim su često poistovećivane i same SAD, rušenje Berlinskog zida i pad Gvozdene zavese, predstavljali su novu šansu za značajan rast *Coca Cole* na prostoru Istočne Evrope i bivšeg SSSR, a u poslednje dve decenije na *Coca Colu* nisu ostali imuni ni u Africi gde se godišnje ostvari promet od 1,5 milijardi dolara. Danas kompanija *Coca Cola* posluje u više od 200 zemalja sveta sa ukupno 92.400 zaposlenih (prema podacima od 31. decembra 2008.) sa skoro 500 globalnih i oko 2.500 lokalnih brendova. Brendovi pripadaju segmentima gaziranih bezalkoholnih napitaka, dijetetskih napitaka, voćnih sokova, sportskih napitaka, vode, kafe i čajeva. Kompaniji pripadaju četiri od pet vodećih brendova gaziranih bezalkoholnih napitaka (*Coca-Cola*, *Diet Coke*, *Sprite*, *Fanta*). Kompanija dnevno opslužuje oko 1,6 milijardi ljudi širom sveta. Sve ovo rezultira u neto prihodu od 31,9 milijardi dolara i 23,7 milijardi prodatih jedinica proizvoda širom sveta. Po sedištu američka, ova kompanija 70 procenata ukupnog prihoda i 75 procenata obima prodaje ostvaruje izvan granica SAD.

Globalna tražnja kao faktor uspeha. Ogroman uspeh *Coca Cole* se duguje prepoznatljivom proizvodu čiji kvalitet se stalno usavršava, kao i superiornom i globalizovanom marketingu. Velike zasluge za globalni uspeh pripisuju se intenzivnom i kontinuiranom promotivnom privlačenju tražnje. U promotivne aktivnosti se godišnje ulaže nekoliko milijardi dolara. *Coca Cola* je stalno ispoljavala sposobnost da prepozna i da na najbolji način odgovori na želje i zahteve potrošača. To je prvo bilo u SAD, a potom i na globalnom tržištu. Uspeh na domaćem tržištu pre svega duguje se vizionaru Ejzi Kendleru. Ne sme se zanemariti ni činjenica da je prvobitno piće, koje je napravljeno na bazi koke i kofeina, predstavljalo idealan supstitut u vreme prohibicije alkohola u SAD. Po okončanju prohibicije, kada se više nije moglo računati na „grešnost“ pića, Robert Vudraf odlučio je da se više orijentiše na zadovoljavanje tražnje za osvežavajućim napicima, tako da je kroz povećanje kvaliteta proizvoda pridobio nove potrošače. Ubrzo posle uspeha na tržištu SAD, tražnja za *Coca*



Colom se javila i na drugim tržištima, na šta je Robert Vudraf odgovorio brzim otvaranjem punionica širom sveta, tako da je za otprilike dve decenije proširio poslovanje na 44 zemlje, što je predstavljalo trećinu tada nezavisnih država. Najveće širenje kompanija *Coca Cola* ostvarila je tokom Drugog svetskog rata, kada je zahvaljujući saradnji sa američkom vojskom otvorila nove 64 punionice. To joj je omogućilo da zauzme najbolju startnu poziciju pred predstojeću borbu za osvajanje globalnog tržišta. Donoseći mir u neke delove sveta, američki vojnici sa sobom su nosili i *Coca Colu*, koja je zahvaljujući tome često poistovećivana sa samim Sjedinjenim Američkim Državama. To je sigurno uticalo na veću tražnju za ovim proizvodom. Ukoliko već nisu imali novca da otputuju u SAD, ljudi su imali *Coca Colu*, koja im je omogućavala da barem za trenutak osećaju način američkog života. Dobro poznati proizvod je kompaniji omogućio da postane svetski lider u ovoj oblasti. Međutim, svesni značaja poslovanja na globalnom tržištu, u *Coca Coli* se nisu zadržali samo na jačanju jednog proizvoda. Prepoznajući limit za rast svog osnovnog proizvoda, odlučili su da prošire ponudu i da kroz diversifikaciju zadovolje tražnju u novim tržišnim segmentima. Tako su u periodu posle Drugog svetskog rata nastali *Fanta* i *Sprite*, koji uz *Coca Colu* danas spadaju među najpoznatije robne marke u kategoriji gaziranih bezalkoholnih napitaka. Osim širenja asortimana sa proizvodima sličnim *Coca Coli*, kompanija je prateći promene u željama i zahtevima potrošača, krajem prošloga veka počela da se okreće i ka dijetetskim proizvodima, što joj je uz očuvanje postojećih proizvoda, pomoglo da pridobije nove potrošače. Tako je recimo nastala dijetalna *Coca Cola (Diet Coke)*, koja se danas uz *Coca Colu*, *Fantu* i *Sprite* ubraja među pet vodećih robnih marki u ovoj kategoriji proizvoda. Osim kroz stvaranje novih robnih marki za nastup na globalnom nivou, kao što je recimo primer sa *Coca Cola Zero* poslednjih decenija u svojoj strategiji globalnog marketinga kompanija je sve više posvećena preuzimanju postojećih ili kreiranju novih lokalnih robnih brendova. Dakle, pored strategije standardizacije pri nastupu na globalnom tržištu, kompanija paralelno sprovodi i strategiju prilagođavanja pojedinačnim tržištima. Kombinujući elemente strategije globalizacije i lokalizacije marketinga, kako bi odgovorila na želje i zahteve potrošača za ovom kategorijom proizvoda, kompanija primenjuje i strategiju diversifikacije kroz uvođenje novih proizvoda. Zahvaljujući ovim postupcima *Coca Cola*, je od lidera u segmentu osvežavajućih bezalkoholnih pića, svoje poslovanje proširila i na segment dijetetskih i sportskih napitaka, voćnih sokova, mineralnih voda, čajeva i kafe, u poslednje vreme i energetskih napitaka. Od prvobitne strategije penetracije tržišta, poslednjih decenija ona je uspešna i u sprovođenju preostalih strategija globalnog tržišnog rasta (razvoja novih tržišta, razvoja novih proizvoda i diversifikacije). Uz razvoj novih proizvoda i ulazak u nove tržišne segmente, svoj uspeh *Coca Cola* duguje i politici cena, koja joj omogućuje da sve postojeće i nove proizvode nudi po prihvatljivoj ceni za finalnog potrošača na svakom tržištu. Ovakva politika cena vođena je činjenicom da se kroz centralizaciju znanja i određenih poslovnih aktivnosti (kao što su marketing i istraživanje i razvoj) ostvaruje ekonomija obima. Sve to omogućava poslovanje po nižim troškovima. Takođe, na sniženje troškova utiče i efikasna distribucija koja omogućuje da se svaki proizvod iz portfolija kompanije nađe na raspolaganju finalnim potrošačima na mestu i u trenutku koji njima najviše odgovaraju. Ova marketinška aktivnost sprovodi se na različite načine. Na nekim tržištima (kao što su Rusija, Indija i Kina) *Coca Cola* nastupa samostalno, dok je na manjim tržištima angažovana kroz ugovore o franšizi ili kroz partnerske odnose sa različitim učešćem u vlasništvu zajedničkih kompanija. Kao značajan kanal međunarodne distribucije javlja se i saradnja sa najvećim lancem brze hrane na svetu *McDonaldsom*, kao i drugim kompanijama koje posluju na globalnom tržištu. Osim cene i distribucije na uspeh globalne strategije marketinga *Coca Cole* veliki uticaj ima i politika promocije, koja je u različitim periodima imala različite teme u zavisnosti od navika i nacionalne kulture na određenim tržištima. Uz regionalne, značajan uticaj imaju i globalne kampanje, koje *Coca Colu* predstavljaju kao brend svih ljudi na svetu. Takođe, značajno učešće zauzima i



sponzorisanje velikih sportskih događaja, što se ostvaruje kroz dugoročne odnose koje *Coca Cola* ima sa Međunarodnim olimpijskim komitetom i Svetskom fudbalskom federacijom.

Coca Cola u budućnosti. Zahvaljujući višedecenijskom iskustvu, *Coca Cola* svoje planske odluke donosi na period od jedne decenije. Na osnovu rezultata u proteklih 120 godina, kompanija će i u narednom periodu akcenat stavljati na zadovoljenju želja i potreba potrošača sa različitih tržišta. Misija, koja se ogleda u sloganima: Osvežimo svet, Inspirišimo momente optimizma i sreće, Kreirajmo vrednost i stvorimo razliku, dalje je razrađena kroz viziju kompanije *Coca Cola* u kojoj značajno mesto zauzima cilj da se formira takav portfolio proizvoda koji će prepoznati i zadovoljiti želje i potrebe finalnih potrošača. Posvećenost zadovoljavanju želja i potreba potrošača je sastavni deo strategije. Osim proizvodnje kvalitetnih proizvoda, *Coca Cola* će i u budućnosti biti posvećena fokusiranju na tržište, kroz fokus na potrošače, kupce i franšizne partnere, kroz ulazak na tržište na kom će slušati, procenjivati i učiti o zahtevima potrošača. Zahvaljujući stalnom praćenju želja i potreba potrošača, te konstantnom usavršavanju i unapređivanju poslovanja, *Coca Cola* je postala najvredniji brend u svetu, a za očekivati je da će tako ostati i u buduću. *Coca Cola* je svakako najbolji primer vrednosnog i kapitalnog značaja međunarodnog i globalnog marketinga.²

■ *BR-BusinessDataBase*

1. DEFINISANJE I VARIJACIJE MEĐUNARODNOG MARKETINGA

1.1. Suština i strategijski pristup definisanju međunarodnog marketinga

Konceptijsko jedinstvo marketinga. Marketinški pristup tržištu je uvek preventivnog, usmeravajućeg i strategijskog karaktera. Marketinški odgovor na tržište je uvek kreativnog, programskog i sinergetski-efektivnog karaktera. Osnovna poslovna preokupacija marketinga jeste kreiranje i ostvarivanje tržišnog uspeha. Pošto tržište i tržišni zakoni imaju univerzalno značenje u svetskim razmerama, neophodno je razvijati i jedinstvenu koncepciju njihovog korišćenja pri ostvarivanju određenih ciljeva. Opšti cilj i misija marketinga bi se mogli označiti kao – kreiranje vrednosti za sve zainteresovane učesnike, pri čemu je ključni učesnik potrošač.³ Uvažavajući navedene osnovne orijentire, sasvim je razumljivo da se teorija, koncepcija i metodologija marketinga jedinstveno tretiraju, izučavaju i unapređuju.

Osobenost međunarodnog određenja. Polazeći od opšteprihvaćenog stava da konceptijsko marketing ima univerzalno značenje, a to je orijentacija preduzeća na što potpunije zadovoljavanje potreba kupaca i potrošača uz ostvarenje profita, može se postaviti pitanje zašto se baviti posebnim izučavanjem međunarodnog marketinga kada je koncepcija i metodologija marketinga jedinstvena? Ako se pogleda raspoloživa literatura, kako inostrana tako i domaća, moguće je primetiti da to nije ni slučajno ni izlišno. Radi se o posebnom području marketinga koje ima svoje specifičnosti, a one proizilaze upravo iz samog pojma međunarodni.⁴ Može se konstatovati da je potreba za posebnim izdvajanjem i afirmacijom pojma međunarodnog marketinga prevashodno rezultat političke, institucionalne i tržišne realnosti sveta. Sve dok

² **Izvori:** Demetris Vrontis and Ian Sharp, “*The Strategic Positioning of Coca-Cola in their Global Marketing Operation*”, *The Marketing Review* 2003., str. 289–309; Company Fact Sheet, www.cocacola.com; www.cocacola.com; www.cocacola.rs;

www.cocacola.com.³ *Stakeholders* - pojedinci, grupe i organizacije sa kojima preduzeće dolazi u kontakt i sa kojima se prepliću njegovi interesi.⁴ Rečnici uglavnom pojam „međunarodni“ definišu kao opšte i pojedinačno u odnosima između zemalja. Ovakva jednostavna, koncizna i razumljiva definicija direktno ukazuje na potrebu i puni smisao izučavanja međunarodnog marketinga, kao najdinamičnije razvijanog područja marketinga.



6 postoji insistiranje na suverenosti pojedinih naroda i pojedinih država, sve dotle će postojati i veliki razlozi isticanja značaja međunarodnog marketinga. Predmet njegovog interesovanja će biti sve one marketinške aktivnosti koje imaju određene međunarodne i međudržavne efekte i posledice, bilo pozitivne bilo negativne.

Terminološka heterogenost. Treba napomenuti da se sam termin „marketing“ mnogo sporije prihvatao u zemljama van engleskog jezičkog područja. Nešto su u tome prednjačile razvijene zapadnoevropske zemlje. Isti odnos se ispoljavao i prema terminu „međunarodni marketing“. I danas se u mnogim zemljama radije upotrebljavaju termini kao što su: izvozno poslovanje, spoljnotrgovinsko poslovanje, međunarodna razmena, međunarodna trgovina, poslovna saradnja i poslovni odnosi sa inostranstvom – nego termin međunarodni marketing. Iza svih tih pojmova stoji jedna zajednička karakteristika – sučeljavanje sa različitim nacionalnim okruženjima. Međutim, između njih postoje i značajne razlike. Kada se govori o međunarodnom marketingu, kao posebnom području i aspektu marketinga, insistira se na tri nivoa njegove usklađenosti: 1) makro nivo ili nivo države; 2) mezo nivo ili nivo grane; 3) mikro nivo ili nivo preduzeća. Logično mesto međunarodnom marketingu se može dati jedino posmatrajući tok roba i usluga kroz sva tri nivoa. Sistemski i komparativni pristup izučavanju marketinga dolaze do punog izražaja. Otuda međunarodni marketing treba posmatrati kao deo ukupnog sistema marketinga, koji ima svoj multilokalni, međudržavni, panregionalni ili globalni aspekt.

Četiri pristupa u definicijama MM. Mnogi autori su nastojali da daju sopstveni doprinos što preciznijem definisanju pojma međunarodni marketing. Uvidom u bogatu literaturu (videti spisak na kraju glave), moguće je primetiti da ni jedan od njih ne dovodi u pitanje konstataciju od koje smo pošli – da je teorija i koncepcija marketinga jedinstvena i univerzalna, a da specifičnosti međunarodnog marketinga proizilaze iz uslova i načina realizacije konceptijske postavke. Sve definicije međunarodni marketing tretiraju kao posebno, vrlo složeno i dinamično područje ukupnog sistema marketinga, izvedeno pre svega prema tržišno-razvojnom kriteriju. Pojedini autori se uglavnom razlikuju po tome šta uzimaju kao razlog posebnog izdvajanja i izučavanja međunarodnog marketinga. Pažljivijom analizom ukupne literature iz područja međunarodnog marketinga mogla bi se izdvojiti četiri osnovna elementa i pristupa na osnovu kojih se izvode konkretne definicije: specifičnost inostrane, međunarodne i globalne sredine (ambijentalni pristup) specifičnost upravljanja marketinškim aktivnostima (funkcionalni pristup) posebnost internacionalizacije poslovanja kao strategije rasta i razvoja (strategijski pristup) univerzalni značaj fenomena globalizacije tržišta i marketinga (globalni pristup). Navedeni pristupi se međusobno ne isključuju, naprotiv. Pojedini autori samo ispoljavaju veću sklonost prema nekom od njih, te ga stavljaju u prvi plan.

Adekvatnost strategijskog pristupa definisanju MM. Marketing je, pre svega, sveobuhvatan tržišni pristup procesu poslovanja. Tako shvaćen, marketing je po svojoj prirodi strategijskog karaktera i strategijskog značaja, jer pri tržišnom osmišljavanju i realizaciji konkretnog posla ništa ne prepušta slučaju i ne priznaje automatizam i inerciju. Orijentacija preduzeća prema međunarodnom tržištu je sama po sebi strategijskog karaktera jer uvek ostavlja značajne i dugoročne poslovne implikacije, bilo pozitivne ili negativne. Zanimarivanje marketinga pri takvoj orijentaciji se smatra opasnim i poslovno kratkovidim. Upravo zbog toga se opredeljujemo⁵ Treba primetiti i to da se početne i stare odrednice međunarodnog marketinga u formi - aktivnosti „preko nacionalnih granica“ ili „u više od jedne zemlje“ sve više smatraju nedovoljnim i nepotpunim. za strategijski pristup definisanju međunarodnog marketinga. Takav pristup neposredno integriše različita



određenja i uglove posmatranja na koje se nailazi u literaturi. U prvi plan se upravo stavlja sveobuhvatan pogled na svaku proizvodno-tržišnu situaciju na koju se može naići pri osmišljavanju i realizaciji posla. Time se obezbeđuje nužna fleksibilnost kao i validnost definicije za različite kategorije preduzeća, a i različite zemlje njihovog porekla.

Kratka definicija. Najkraće rečeno, međunarodni marketing predstavlja savremenu koncepciju kreiranja i ostvarivanja tržišnog uspeha u međunarodnim i svetskim razmerama. Samim tim, međunarodni marketing predstavlja vitalni i usmeravajući deo u procesu upravljanja međunarodnim poslovanjem.

Puna definicija. Preciznija definicija bi bila sledeća – međunarodni marketing predstavlja strategijsko usmeravanje, instrumentalno kreiranje i efektivnu realizaciju tržišnih aktivnosti, radi što uspešnije internacionalizacije privrednih subjekata i njihovog što adekvatnijeg uklapanja u inostranu sredinu, od lokalnog do globalnog nivoa. Strategijsko-planska i preventivna uloga se realizuje preko međunarodnog usmeravajućeg marketinga, programsko-kreativna uloga se realizuje preko međunarodnog instrumentalnog marketinga, a sinergetsko konkurentna uloga se realizuje kroz međunarodni efektivni marketing. Ovakvim definisanjem međunarodnog marketinga afirmišu se polazni stavovi: da je marketinški pristup tržištu uvek preventivnog, usmeravajućeg i strategijskog karaktera, a da je marketinški odgovor na tržište uvek kreativnog, programskog i sinergetski-efektivnog karaktera. Integrativna i strategijska pozicija međunarodnog marketinga se može preciznije sagledati preko sastavnih elemenata navedene definicije.

Strategijsko usmeravanje – zasnovano na svestranom istraživanju međunarodnih tržišta, analizi pojedinih tržišnih mogućnosti i identifikovanju najpovoljnijih alternativa međunarodnog tržišnog uključivanja. Međunarodni usmeravajući marketing se, dakle, zasniva na: konceptijskom usmeravanju, međunarodnom marketinškom istraživanju, selekciji i izboru inostranih tržišta, međunarodnom tržišnom targetiranju, kao i selekciji i izboru strategije ulaska na inostrano tržište. Radi se o preventivnoj, informativnoj i strategijskoj ulozi međunarodnog marketinga.

Instrumentalno kreiranje – koje je usmereno na programiranje međunarodnih marketinških aktivnosti, ili osnovnih elemenata međunarodne marketinške ponude, kao što su: proizvod, cena, međunarodna distribucija, međunarodna promocija i druge prateće aktivnosti međunarodnog marketinga. Dakle, ova dimenzija u definiciji MM, govori o programskoj i kreativnoj strani međunarodnog marketinga.

Efektivna realizacija – koja se odnosi na uspešnu koordinaciju međunarodnih marketinških aktivnosti, kako bi se ostvarili značajni konkurentski i sinergetski efekti prepoznatljive i jedinstvene marketinške ponude. Da bi realizacija međunarodnih marketinških aktivnosti bila efektivna, one moraju da budu međusobno dobro usklađene i koordinirane. To je najvidljivije kroz: upravljanje međunarodnom konkurentnošću, međunarodni brend menadžment, međunarodni menadžment i organizaciju prodaje, kao i kroz Internet marketing.

Uspešna internacionalizacija privrednih subjekata – u sebi sadrži jasan poslovnorazvojni cilj strategijskog karaktera. Polazi se od toga da je uspešna internacionalizacija značajan poslovni cilj kako privatnih i mešovitih tako i državnih, kako malih i srednjih tako i velikih preduzeća, kako pojedinačnih poslovnih entiteta tako i njihovih udruženja, grupacija, grana i delatnosti, pa i države. Akcenat je na ciljnom i poslovnokonceptijskom osmišljavanju tržišnog nastupa.

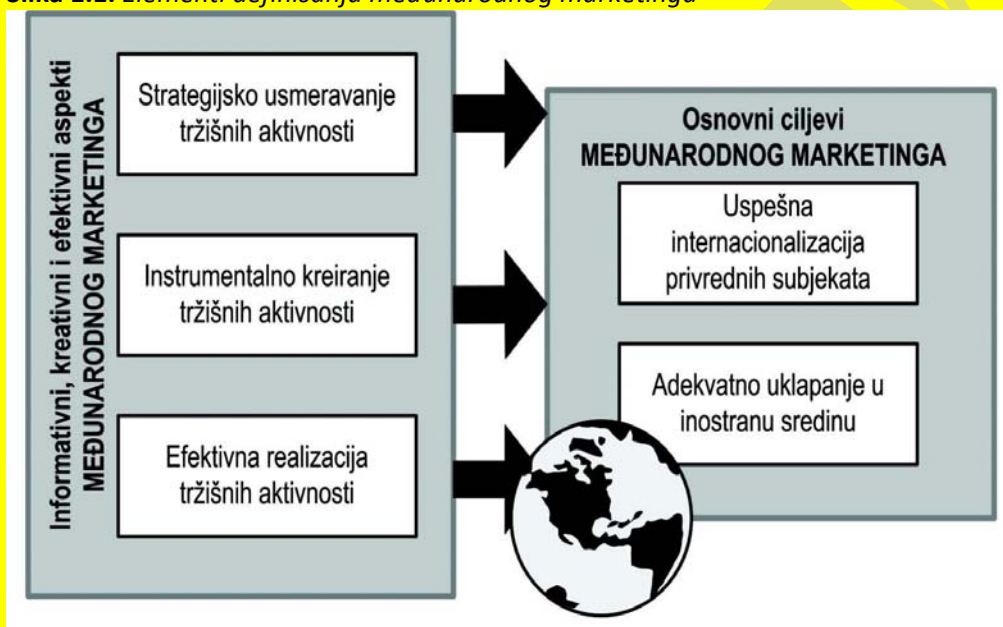
Adekvatno uklapanje u inostranu sredinu – u najširem društveno-ekonomskom i sociokulturnom smislu i uz uvažavanje svih specifičnosti targetiranog poslovnog i



marketinškog okruženja (ekonomskih, političkih, tehnoloških, razvojnih, pravnih, socioloških). Ostvarivanje poslovnog cilja i interesa kompanija mora da čini zadovoljavajući što uspješnije pojedinačne, privredne i društvene potrebe konkretnog tržišta. Ovim se naglašava eksterna misija međunarodnog marketinga.

Prvi, drugi i treći element navedene definicije se odnose na informativnu, kreativnu i efektivnu ulogu MM, koje se nalaze u čvrstoj međuzavisnosti i obuhvataju ključne elemente savremenog tržišnog poslovanja u međunarodnim okvirima. Proces marketinškog delovanja je uvek trodelan – istraživanje, kreiranje, realizacija. Bez adekvatnih informacija o međunarodnom okruženju i tržištu teško je doći do pravog programa međunarodnih marketinških aktivnosti, kao i njihove efektivne i konkurentne realizacije. Sa druge strane, nekonkurentnoj ponudi i nekreativnom timu ne mogu pomoći ni najbolje informacije.

Slika 1.1. Elementi definisanja međunarodnog marketinga



Četvrti i peti element se odnose na osnovne ciljeve koji treba da se ostvare marketinškim aktivnostima. Uspešna internacionalizacija se javlja kao poslovni cilj strategijskog karaktera sa potpunim ekonomskim opravdanjem – u obimu prodaje, profitu, tržišnom učešću, povraćaju ulaganja ili dugoročnoj finansijskoj isplativosti. Adekvatno uklapanje u inostranu sredinu predstavlja osnovnu društvenu ulogu, misiju i zadatak koji se postavlja pred privredne subjekte koji izlaze na međunarodnu i globalnu scenu. I kod ovih elemenata imamo naglašenu povezanost u tom smislu što se adekvatno uklapanje u sredinu javlja kao pretpostavka za uspešnu internacionalizaciju, a uspešne internacionalizacije nema bez uvažavanja svake inostrane sredine i okruženja.

1.2. Varijante ispoljavanja međunarodnog marketinga

Kriteriji razgraničavanja. Neosporno je da međunarodni marketing predstavlja vrlo složeno i široko područje marketinga. Iako se u međunarodnom marketingu primenjuje jedinstvena konceptijska logika, treba stalno imati u vidu da se ona može realizovati na više različitih načina. Otuda je značajno i potrebno govoriti o različitim aspektima ili varijacijama ispoljavanja međunarodnog marketinga. Moguće je izdvojiti tri osnovna kriterija za razgraničenje:

Istraživanje odnosa između ponude i tražnje u nacionalnim i međunarodnim okvirima – traži poseban pristup izučavanja međunarodnog marketinga (komparativni marketing).



Sučeljavanje sa različitim nacionalnim okruženjima daje tržišno-geografski kriterij mogućeg razgraničavanja pojedinih aspekata MM (unutrašnji međunarodni marketing, inostrani marketing, panregionalni marketing, geo marketing)

Način poslovanja i koordinacije marketinških aktivnosti nudi organizacioni kriterij za razgraničenje pojedinih aspekata MM (izvozni, međunarodni kooperativni, multinacionalni, transnacionalni i globalni marketing).

Komparativni marketing predstavlja kompleksan pristup izučavanja logike, sličnosti i razlika sistema i prakse marketinga u različitim nacionalnim okruženjima. Radi se o pristupu izučavanja koji je svoju potpunu primenu našao u međunarodnom marketingu i uglavnom se za njega vezuje. Doprinosi potpunijem razumevanju tržišnih i marketinških problema u međunarodnim razmerama i adekvatnijem uklapanju marketinških aktivnosti u inostranu sredinu.

Unutrašnji međunarodni marketing jeste rezultat unutrašnje internacionalizacije poslovanja i predstavlja zadovoljavanje inostrane tražnje na domaćem tržištu.⁶ U uslovima sveopšte tržišne isprepletenosti, povećava se deo međunarodnog marketinga koji je moguće realizovati na domaćem tržištu preko lokalizovanih međunarodnih kompanija, trgovinskih lanaca, stranih agenata i posrednika, inostranih građana i slično.

Inostrani marketing je marketing u okruženju koje se razlikuje od domaćeg ili bazičnog okruženja. Ovim se naglašava potreba izučavanja marketinške prakse zemlje u kojoj se nastupa. Ukoliko preduzeće nije dovoljno srodno sa datom sredinom ili ako preduzeće nema dovoljno međunarodnog iskustva, tada ono preko sistema inostranog marketinga može obezbediti sigurnije tržišno pozicioniranje vani.

Panregionalni međunarodni marketing predstavlja praksu marketinga koja se primenjuje u najvažnijim ekonomsko-tržišnim grupacijama i regionima većeg broja zemalja. Radi se o

⁶ Deo međunarodnog turizma koji se realizuje u domaćim turističkim destinacijama jeste tipičan primer ove varijante međunarodnog marketinga. inostranom marketingu podignutom sada sa nivoa jedne zemlje na nivo grupacije udruženih ili regionalno povezanih zemalja. Zemlje su se udruživale u slobodne trgovinske zone, carinske unije, zajedničko tržište, ekonomsko-političke unije. Sve te vrste povezivanja pojedinih zemalja imaju direktne implikacije po međunarodni marketing i upućuju na tendenciju šticećenja nacionalnih interesa povezivanjem i van nacionalnih granica.

Geomarketing kao pojam je novijeg datuma. To je marketing koji relativizira geografske granice i koji je fokusiran na svetsko tržište kao jedinstveno i dostupno tržište. Najčešće se izvodi iz procesa globalizacije tržišta, kojim dolazi do relativiziranja granica između pojedinih zemalja, kontinenata i kultura. Mogli bismo reći da geomarketing predstavlja osobenu i prepoznatljivu praksu marketinga koju je moguće primeniti u svetskim razmerama. Geomarketing postaje jedinstven marketing sistem koji ima svoje tržišne varijacije širom sveta. Jedna od tih tržišnih varijacija intekontinentalnog marketinga ili geomarketinga je i domaći marketing.

Izvozni marketing predstavlja najrašireniji oblik međunarodnog marketinga. U izvoznom marketingu se konvencionalno izvozno poslovanje podiže na znatno viši nivo i dobija strategijska obeležja. Radi se o primeni marketinškog koncepta u domenu izvoznog poslovanja i međunarodne robne razmene. Nosioци izvoznog marketinga su nacionalni privredni subjekti koji organizuju svoju proizvodnju ili bazičnu poslovnu funkciju u sopstvenoj zemlji, a roba prelazi nacionalne granice i uklapa se u sistem ukupne ponude pojedinih međunarodnih tržišta.

Međunarodni kooperativni marketing predstavlja složeniji oblik uključivanja u tokove međunarodnog poslovanja na osnovu ravnopravne proizvodno-tehnološke saradnje dvaju



ili više partnera iz različitih zemalja i to na podlozi adekvatnog uvažavanja marketinške koncepcije. Marketinški koncept se sada realizuje kroz razne vidove saradnje uz jasnu podelu nadležnosti između učesnika. Za razliku od izvoznog marketinga, u međunarodnom kooperativnom marketingu se istovremeno uvažavaju, štite i realizuju interesi dva ili više partnera iz različitih zemalja.

Globalizovani marketing predstavlja sinhronizaciju i koordinaciju multiplih marketinških programa u prepoznatljiv nadnacionalni program marketinških aktivnosti. Nosioци ovog oblika marketinga su velika i snažna preduzeća multinacionalnog, transnacionalnog i globalnog karaktera. Proizvodnja i marketinške aktivnosti se organizuju u međunarodnim razmerama, prevazilazeći nacionalne i regionalne granice i uz naglašenu mobilnost osnovnih faktora proizvodnje. U zavisnosti od organizacione forme kompanije i realizovanja marketinških aktivnosti, možemo praviti nijansiranu razliku između multinacionalnog, globalnog i transnacionalnog marketinga. Multinacionalni marketing je varijanta multilokalnog marketinga. Vezuje se za multinacionalne kompanije koje imaju razvijenu mrežu relativno nezavisnih i samostalnih filijala širom sveta. Pri koncipiranju i organizovanju multinacionalnog marketinga polazi se od pretpostavke postojanja razlika između pojedinih zemalja i tržišta. Globalni marketing je varijanta jedinstvenog i prepoznatljivog marketinga koji se primenjuje u svetskim razmerama. Na toj podlozi su i izrasle globalne korporacije koje su u stanju da prodaju po jedinstvenim i prepoznatljivim standardima širom sveta. Pri koncipiranju i organizovanju globalnog marketinga polazi se od pretpostavke postojanja sličnosti između pojedinih zemalja i tržišta. Globalni giganti kao što su: *Toyota* (www.toyota.com) i *VW* (www.vw.com) snabdevaju se sirovinama, materijalima različitih stepena obrade, finansijama i ljudskim inputima iz celog sveta i isporučuju njihove finalne kombinacije, npr. automobile, različitim tržišnim segmentima. U tako globalizovanom procesu proizvodnje i poslovanja, u svakoj fazi oni se bave dodavanjem vrednost. Transnacionalni marketing predstavlja prototipsku ili platformsku varijantu globalizovanog marketinga. Vezuje se za poslovanje transnacionalnih korporacija, koje su sklone da slede model centralizovane decentralizacije svojih marketinških aktivnosti u svetskim razmerama. Rezultat je svojevrstne globalne racionalizacije poslovanja i koordiniranog usmeravanja marketinga preko filijala i podružnica širom sveta. Pri koncipiranju i organizovanju transnacionalnog marketinga polazi se od pretpostavke postojanja i sličnosti i razlika između pojedinih zemalja i tržišta.

Relevantnost pojma „međunarodni marketing“. Često se poistovećuju ili uzajamno prepliću pojmovi multinacionalnog, globalnog i transnacionalnog marketinga. Nameće se pitanje da li te globalizovane varijante ispoljavanja marketinga izlaze izvan i iznad suštine i značenja pojma međunarodnog marketinga? Može se naići na različite odgovore. Međutim, pošto polazimo od toga da sve marketinške aktivnosti i oblike tržišnog poslovanja koji imaju međunarodne implikacije i efekte podvodimo pod pojam međunarodnog marketinga, onda multinacionalni, globalni i transnacionalni marketing predstavljaju njegovu najsloženiju varijantu iz koje proizilaze i najveće međunarodne implikacije i efekti. Opredeljujemo se za širi pristup poimanju međunarodnog marketinga, koristeći ga kao svodni imenitelj za sve one aspekte marketinga koji imaju određene međunarodne implikacije i efekte. Dakle, pojmom međunarodnog marketinga obuhvatamo sve varijante višet tržišnog marketinga, od lokalne do globalne perspektive.

Marketinška i prodajna orijentacija. Poznato je da marketinška orijentacija predstavlja poslovnu koncepciju ostvarivanja ekonomskih efekata na podlozi što uspešnijeg zadovoljavanja potreba na tržištu i obezbeđivanja što potpunije satisfakcije potrošača. Nasuprot tome, prodajna orijentacija je usmerena na rešavanje problema proizvođača kroz



traženje tržišta za realizaciju raspoloživih proizvoda i predstavlja poslovnu koncepciju ostvarivanja ekonomskih efekata na podlozi maksimiranja ukupnog obima prodaje u tekućem periodu.

Klasična izvozna i međunarodna marketinška orijentacija. Polazeći od definicije međunarodnog marketinga, možemo reći da marketinška orijentacija pri izlasku na međunarodno tržište predstavlja poslovnu koncepciju ostvarivanja ekonomskih efekata i tržišnog uspeha kroz internacionalizaciju poslovanja pojedinih privrednih subjekata i njihovog adekvatnog uklapanja u inostranu sredinu. Ako pod klasičnim izvozom podrazumevamo prevashodno prodaju proizvoda proizvedenih u jednoj zemlji potrošačima u drugim zemljama, uslovno možemo izjednačiti izvoznu sa prodajnom orijentacijom na međunarodnom tržištu. Ne radi se o izvoznom marketingu, nego o klasičnom izvozu koji polazi od već postojeće ponude za domaće tržište, nudeći raspoložive proizvode potrošačima u inostranstvu preko nezavisnih kanala distribucije. Dakle, prodajna orijentacija pri izlasku na međunarodno tržište je poslovna koncepcija ostvarivanja ekonomskih efekata putem traženja inostranih tržišta i distributera preko kojih bi se maksimirao obim izvoza (prodaje) postojećih i raspoloživih proizvoda u tekućem periodu.

Slika 1.2. *MM između međunarodne trgovine i međunarodnog poslovanja*



Međunarodna poslovno-koncepcijska matrica.

Pri planiranju i unapređivanju izlaska na međunarodno tržište, nužno je poći od osnovne poslovne koncepcije koju primenjujemo ili želimo da primenimo na inostranom tržištu.⁸

Poslovna koncepcija, prodajna ili marketinška, se sastoji iz dve dimenzije: 1. karakter poslovnog ponašanja na inostranom tržištu, koje direktno odražava način obavljanja osnovne uloge poslovnog subjekta u privredi i društvu, 2. karakter ekonomsko-finansijske motivacije pri poslovanju na inostranom tržištu, tj. način ostvarivanja poslovnih interesa datog subjekta. Ove dve dimenzije se nalaze u čvrstoj međusobnoj povezanosti.

Slika 1. 3. *Matri coca coca za ispitivanje međunarodne marketing-orijentacije(modifikovana matrica Meidana)*



8 *Arthur Meiden* je konstruisao marketinšku matricu za empirijsko istraživanje primenjenosti marketinškog koncepta u izvoznom poslovanju. U cilju potpunijeg razgraničenja izvožno-prodajne od marketinške orijentacije pri izlasku na međunarodno tržište, *Meidenovu* matricu ćemo prilagoditi usvojenim pojmovnim razgraničenjima.

U prikazanoj matrici (videti sliku 1.3.) na apscisi se prati karakter poslovnog ponašanja, koje može biti obojeno: 1. prodajom proizvoda na inostranom tržištu, što je odlika klasičnog izvoznoprodajnog koncepta, 2. zadovoljavanjem potreba ili zahteva inostranog tržišta, što je odlika marketinške koncepcije. Na ordinati se prati karakter ekonomske motivacije, koja može da teži ka: 1. efektima u tekućem periodu putem maksimiranja obima izvoza ili prodaje na inostranom tržištu (prodajna orijentacija) i 2. efektima na dugi rok, putem dugoročnog tržišnog pozicioniranja i zadovoljavanja potreba kupaca (marketinška orijentacija). Očito je da pri marketinškoj orijentaciji nije cilj samo nastupiti na inostranom tržištu, nego ga i osvojiti, steći poverenje i zadržati se na njemu.

Empirijsko vrednovanje izvozne koncepcije. Pored toga što je prezentirana matrica korisna za uočavanje ključnih razlika između izvožno-prodajne i marketinške orijentacije pri izlasku na inostrano tržište, ona je upotrebljiva i za empirijsko istraživanje. Ključni problem je u merenju osnovnih dimenzija poslovne koncepcije i to u rasponu od 1-5. U tu svrhu moguće je formirati dve skale sa sledećim varijantama neposrednog ponašanja:

Prve dve varijante mogućeg poslovnog ponašanja obojene su marketinškom koncepcijom i nalaze svoje mesto u donjem delu matrice ispod dijagonale. Četvrta i peta varijanta obojene su prodajnoizvoznom orijentacijom i nalaze svoje mesto u gornjem delu matrice iznad dijagonale. Treća varijanta odražava prelazna stanja i raspoređuje se oko dijagonale ucrtane u matricu. Javlja se problem razvrstavanja tih prelaznih rešenja. Opređeljujemo se za uvođenje dodatnog prelaznog kriterija - odnosa prema istraživanju tržišta, tj. prema tržišnim informacijama i novim tržišnim idejama, na osnovu kojeg možemo da vidimo stav ispitanika o značaju istraživanja tržišta za ukupno poslovanje. Opređeljenje na izvoznou orijentaciju bez primene marketinškog koncepta uglavnom zanemaruje vitalnu funkciju objektivnog istraživanja međunarodnih tržišta i tržišnih mogućnosti. Bez pozitivnog odnosa prema tržišnim informacijama i novim idejama, ne možemo govoriti da je jedno preduzeće istinski marketinški orijentisano pri svom nastupu i poslovanju na međunarodnim tržištima.

2.2. Koncepcijska superiornost međunarodnog marketinga

Koncepcijska razlika. Između međunarodne trgovine i međunarodnog marketinga postoji neposredna povezanost, ali ti termini nisu sinonimi. Između njih postoje značajne razlike, a one uglavnom proizilaze iz primene različitih poslovnih koncepcija. Bitna poslovno-koncepcijska razlika između klasične međunarodne trgovine i međunarodnog marketinga upravo leži u tome što se dobar deo klasične međunarodne trgovine obavlja na podlozi izvožno-uvozne i prodajne orijentacije, koja ispoljava sve veću inferiornost u odnosu na savremeni marketinški pristup međunarodnom poslovanju. Klasična



međunarodna trgovina obuhvata razmenu proizvoda i usluga između pojedinih zemalja i njihovih privrednih subjekata, pri čemu se posebna pažnja poklanja problemu prelaska nacionalnih granica i uvažavanja spoljnotrgovinske regulative datih država. Vremenom je dolazilo do sve većeg konflikta i suprotstavljenosti između logike i interesa međunarodnog biznisa, s jedne strane, i naglašavanja državne suverenosti, s druge. U tome treba tražiti i osnovne razloge opšte afirmacije različitih strategija međunarodnog marketinga. Zahvaljujući uspešnoj primeni međunarodnog marketinga, kao višetržišne orijentacije od moguće lokalne do moguće globalne perspektive, snaga i suverenost mnogih kompanija u svetu je postala veća i naglašenija od snage i suverenosti mnogih zemalja u svetu.

MM.Marker 1.1. Međunarodni biznis je mnogo više od porodičnih dometa i potreba

Američki turista je sedeo na obali u malom meksičkom selu i posmatrao brodić koji se približavao. Uskoro je brod pristigao i iz njega je izašao ribar noseći nekoliko velikih riba. Turistu je privukao ovaj prizor pa je upitao ribara koliko mu je vremena trebalo da ulovi nekoliko riba. „Ne mnogo, par sati“ rekao je ribar. Turista je bio iznenađen „zašto onda nisi ostao duže da loviš“. „Ovoliko riba je dosta da podmiri potrebe moje porodice“ reče ribar. Turistu je ovaj odgovor začudio, ali je nastavio da razgovara sa ribarom, interesovalo ga je na šta ribar koristi slobodno vreme. Ribar je svoje slobodno vreme koristio da spava do kasno, igra se sa decom, provodi vreme sa svojom suprugom i da uveče izlazi u lokalnu kafanu na druženje sa svojim prijateljima. Turisti je sinula ideja kako da pomogne siromašnom ribaru. „Ja imam rešenje za tvoje probleme. Svaki dan ostaj duže u ribolovu i uskoro ćeš moći da kupiš veći brod. Sa većim brodom i dužim radom nakon nekog vremena ćeš moći da kupiš više brodova i ostali ribari će raditi za tebe. Kada dovoljno razviješ posao moći ćeš direktno da prodaješ prerađivačima i tako izbegneš posrednike, a verovatno ćeš imati dovoljno novca i sam da otvoriš fabriku za prerađivanje ribe. Moći ćeš da napustiš ovo malo selo i preseliš se u Meksiko Siti, a zatim u New York, tvoja firma će se i dalje razvijati.“ Ribara je interesovalo koliko vremena će trebati da se ostvari taj cilj. „Oko dvadeset godina“ odgovorio je turista. Ribar nije shvatio šta će raditi kada ostvari zacrtani cilj. „Kako ti nije jasno, onda ćeš prodati svoju kompaniju i bićeš milioner, tada ćeš moći da se vratiš u selo, spavaš do kasno, igraš sa svojim unucima, provodiš vreme sa ženom i uveče sediš u kafani sa svojim prijateljima.“

■ *BR-BusinessDataBase*

Funkcionalna razlika. Tradicionalno trgovinsko poslovanje sa inostranstvom se zasniva na klasičnom komercijalnom pristupu međunarodnom poslovanju, dok se međunarodni marketing zasniva na svestranom i savremenom tržišnom menadžmentu u najširim svetskim razmerama. Tačno je da tradicionalno trgovinsko poslovanje sa inostranstvom obuhvata određene marketinške aktivnosti kao što su: prodaja (izvoz), nabavka (uvoz), fizička distribucija i politika obračuna ili cena. Međutim, zanemarene su upravo najkreativnije marketinške aktivnosti preko kojih i ocenjujemo o kojoj poslovnoj koncepciji se radi u svakom konkretnom slučaju. U klasičnom izvoznom poslovanju najčešće ne nalazimo tipične marketinške aktivnosti kao što su: istraživanje inostrane sredine, istraživanje inostranih tržišta, međunarodni marketinški informacioni sistem, razvoj proizvoda, unapređenje dizajna, finansijski inženjering u funkciji fleksibilne politike prodajnih cena, integrisane međunarodne marketinške komunikacije, strategijsko upravljanje kanalima distribucije i prodaje i sl. Očito je da međunarodni marketing ispoljava značajne prednosti u odnosu na klasično izvozno poslovanje. One se ogledaju na dvojak način: 1. međunarodni marketing integriše i kontroliše znatno veći broj tržišnih aktivnosti i 2. klasične aktivnosti komercijalnog poslovanja sa inostranstvom se podižu na znatno viši nivo.

Predmetna razlika. Zastarelost i inferiornost klasičnog izvoznog poslovanja sa inostranstvom se ispoljava i na taj način što u proizvodu vidi prevashodno predmet



razmene uz uključivanje sredstava plaćanja ili bez njih. Zbog toga se uglavnom zanemaruje savremeno dizajniranje proizvoda i njegovo oblikovanje u skladu sa odgovarajućim tržišnim potrebama i zahtevima. Nasuprot tome, u međunarodnom marketingu se upravo proizvodu poklanja izuzetna pažnja, polazeći od toga da on predstavlja vrlo moćan i bazičan instrument savremenog tržišnog poslovanja, a time i osnovnu pretpostavku uspešnog uklapanja u međunarodne konkurentne odnose. Pored značajnih razlika u tumačenju samog pojma međunarodne konkurentnosti proizvoda, međunarodni marketing se dodatno razlikuje od komercijalnog poslovanja sa inostranstvom i po tome što se ne vezuje samo za proizvod i mogućnosti robne razmene, nego svoj poslovni horizont i poslovni interes širi i na područje međunarodnog plasmana usluga, transfera tehnologije, ideja, znanja, iskustva, kapitala i sl.

Tabela 1. 3. Dimenzije klasičnog izvoznog poslovanja i međunarodnog marketinga

Prevazilaženje konceptijskih grešaka u MM. Klasično trgovinsko poslovanje sa inostranstvom svoju inferiornost ispoljava i kroz neposredno poslovno ponašanje nosilaca konkretnih međunarodnih aktivnosti. Naime, zanemarivanje marketinške orijentacije utiče na to da klasični izvoznici prave mnogo češće i mnogo veće poslovne greške nego oni izvoznici koji primenjuju marketinšku koncepciju.

Sa potencijalnim greškama ili... Ovde ćemo ukazati na devet najčešćih konceptijskih grešaka klasičnih i prodajno orijentisanih izvoznika na koje upozoravaju eksperti i specijalizovane institucije. To su:

Neuvažavanje stručnih saveta i planskog pristupa pre nego što se otpočne izvozni ili neki drugi međunarodni posao.

Nedovoljno angažovanje glavnog rukovodstva u savlađivanju inicijalnih teškoća i finansijskih zahteva izvoza. Nedovoljna pažnja pri selekciji inostranih distributera, drukčiji i neutralniji odnos prema međunarodnim distributerima u odnosu na domaće.

Afirmisanje logike kvantiteta umesto logike kvaliteta, tj. jurenje porudžbina umesto selektivne i kvalitativne koncentracije i stvaranja uslova za profitabilno poslovanje, postepen i stabilan rast. Zanemarivanje izvoza kada se domaće tržište nalazi u usponu.

Sleđenje uniformne logike, tj. verovanje da određena tržišna tehnika i proizvod koji su uspeli na jednom tržištu, mogu automatski biti uspešni u svim zemljama.

Nespremnost da se modifikuje postojeći proizvod, kako bi se udovoljilo regulativnim i kulturnim osobenostima i zahtevima drugih zemalja i tržišta. Nevođenje računa o mogućnostima neizvoznih varijanti strategije ulaska i poslovanja na inostranim tržištima, u formi različitih dugoročnih kooperativnih aranžmana sa inopartnerima ili neposrednog investicionog angažovanju u inostranstvu.

Neobezbeđivanje dostupnog proizvodnog servisa i kvalitetnih posleprodajnih usluga, kao i propust da se servisne, prodajne i garancijske informacije ponude na lokalno razumljivim jezicima.

Bez potencijalnih grešaka. Iako su navedene greške date samo taksativno, moguće je uočiti da su one najvećim delom rezultat zanemarivanja marketinške koncepcije u praksi.

Međunarodni marketing ispoljava značajnu prednost u odnosu na klasično trgovinsko poslovanje sa inostranstvom i po tome što podrazumeva nužno prevazilaženje svih navedenih grešaka. Teorija međunarodne trgovine uglavnom objašnjava zašto pojedine zemlje trguju između sebe. Izvorno i tradicionalno značenje pojma međunarodne trgovine se vezuje za tokove razmene proizvoda između zemalja, paralelno uključujući i probleme izvoza i probleme uvoza. Međunarodni marketing konceptijski osavremenjuje i unapređuje teoriju i praksu međunarodne trgovine, sadržinski i predmetno je značajno širi, a organizacione probleme kompleksnije i fleksibilnije rešava. Konkurentnom, profitabilnom i prepoznatljivom izvozu se daje opredeljujuća uloga i mnogo veći ponder značajnosti nego



uvozu. Izvoz i aktivna međunarodna marketinška participacija govore o konkurentskoj osposobljenosti jedne privrede i jednog preduzeća. Uvoz više govori o međunarodnoj marketinškoj osposobljenosti drugih. Uvoz je najvećim delom namenjen domaćoj trgovini i domaćem marketingu, dok izvozu i međunarodnoj marketinškoj konkurentnosti može da služi samo delimično i uglavnom indirektno. ⁹ Uporediti sa: US Department Commerce, (1989), *A Basic Guide to Exporting*, NTIC Business Books.

3. TRŽIŠNE OSOBENOSTI MEĐUNARODNOG MARKETINGA

3.1. Odnos između domaćeg i međunarodnog marketinga

Relevantnost razlikovanja. Moguće je konstatovati da objektivno postoje značajni razlozi za diferenciranim posmatranjem i izučavanjem međunarodnog u odnosu na domaći

¹⁰ marketing. Prošla su vremena kada se domaći marketing mogao tretirati kao osnovni i bazični, a međunarodni kao dodatni i izvedeni aspekt ukupnog sistema marketinga. Pre bi se reklo da će u perspektivi odnos biti obrnut. Vremenom će domaći marketing sve više bivati samo poseban slučaj međunarodnog ili globalnog marketinga. Mnogo je logičnije i svrsishodnije da se domaći marketing utapa i da sledi savremene tokove međunarodnog i globalnog marketinga nego obrnuto. To pogotovo važi za manje razvijene i konkurentski inferiornije zemlje, kakva je naša. Već je rečeno da imamo opšte slaganje u tome da ne postoje različiti koncepti, principi i instrumenti koji se primenjuju u domaćem i međunarodnom marketingu. Međutim, poslovni ambijenti, osnovne pretpostavke i načini realizacije bazičnih marketinških principa, instrumenata i koncepata se međusobno značajno razlikuju. Najveći broj autora i eksperata osnovne specifičnosti međunarodnih dimenzija marketinga izvodi iz kompleksnosti i višedimenzionalnosti međunarodnog

¹¹ poslovnog okruženja. Međutim, nailazi se i na autorske pristupe koji prevashodno naglašavaju značaj institucionalnih i političkih dimenzija međunarodnog marketinga, koji ga diferenciraju u odnosu na domaći marketing. To je u skladu sa inicijalnim opredeljenjem od koga smo pošli – sve dotle dok se bude insistiralo na suverenosti pojedinih naroda i država, sve dotle će postojati i potreba za posebnim izučavanjem međunarodnog marketinga. ¹² Nekada je moguće naići na razlike po osnovu marketinškog okruženja koje su veće unutar jedne države nego između dve susedne zemlje.

Funkcionalne razlike. Ako posmatramo funkcionalno-operativne razlike između domaćeg i međunarodnog marketinga, tada možemo identifikovati četiri karakteristična područja u kojima neposredno dolaze do izražaja osnovne specifičnosti međunarodnih dimenzija marketinga: 1. način usklađivanja odnosa između ponude i tražnje; 2. složenost međunarodnog poslovnog okruženja; 3. problem finalizacije i realizacije marketinških aktivnosti; 4. operativne osobenosti međunarodnog marketinškog poslovanja (osobnost procedura, tehnika i formi međunarodnog poslovanja).

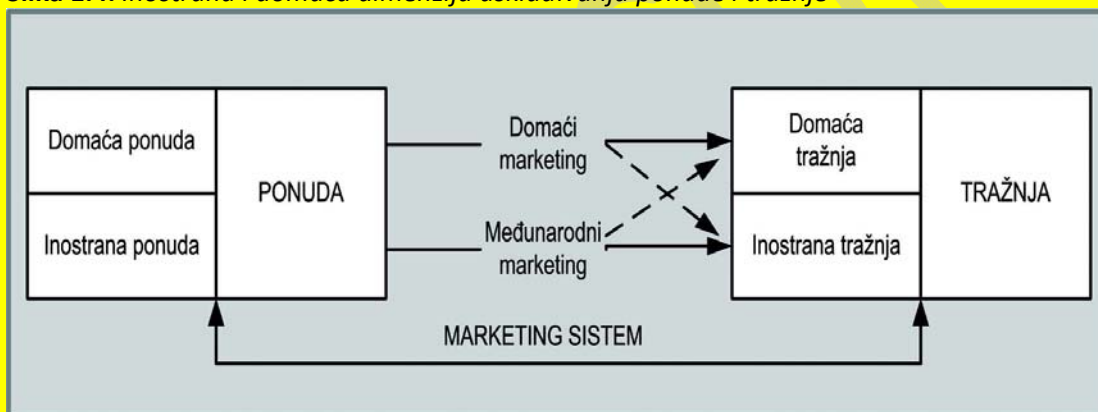
Osobnost usklađivanja ponude i tražnje. Polazeći od načina usklađivanja odnosa između ponude i tražnje, domaći i međunarodni marketing treba prevashodno razlikovati po tome da li zadovoljavaju domaću ili inostranu tražnju. Kad god zadovoljavamo inostranu tražnju, nalazimo se u tokovima međunarodnog marketinga. Treba imati u vidu da je nekada inostranu tražnju moguće zadovoljavati i na domaćem tržištu. Tražnja je u marketingu opredeljujuća varijabla ¹⁰ „Kao što je svojevršno izbegavanje odgovora -reći da su život i smrt isti po svojoj prirodi izuzev po nivou, isto je tako nekorektno reći da su domaći i međunarodni marketing slični po svojoj prirodi, ali ne i po svojoj širini - misleći pri tom, da međunarodni marketing nije ništa drugo do domaći marketing samo u široj razmeri. “

(Onkvasit & Shaw, 2008). ¹¹ *Keegan* npr. naglašava da „razlika između domaćeg i globalnog (time i međunarodnog – B.R.) marketinga proizilaze isključivo iz razlika u nacionalnim okruženjima u okviru kojih se globalni marketing obavlja, kao i razlika u organizovanju programa kompanije za istovremeno poslovanje na različitim nacionalnim tržištima“



(Keegan & Green, 2007).¹² Kramer ističe „da ne postoje suverene nacionalne države – ne bi postojala ni potreba za izdvajanjem međunarodnog marketinga kao posebne subdiscipline“ (Kramer, 1989). 18 prema kojoj se koncipira odgovarajuća ponuda i usmeravaju pojedine marketinške aktivnosti. Ponuda i nabavka se uvek podređuju tražnji, a domaće i inostrane izvore snabdevanja treba jedinstveno tretirati bez razlike da li se oni koriste za potrebe domaćeg ili međunarodnog marketinga. Ukoliko određena zemlja i njena preduzeća nisu u stanju da svojim međunarodnim marketingom aktivno realizuju proizvodne i uslužne elemente tržišne ponude van nacionalnih granica, onda to moraju raditi preko kanala međunarodnog marketinga inostranih preduzeća. Dakle, međunarodni marketing se dešava ne samo van nacionalnih granica, nego i unutar granica domaćeg tržišta. Razvijenije i konkurentnije zemlje svoju privredu uzdižu i zasnivaju na sopstvenom međunarodnom marketingu, a manje razvijene i konkurentno inferiornije zemlje svoju privredu često održavaju i zasnivaju na stranom međunarodnom marketingu. Prilikom usklađivanja ukupne ponude i tražnje, treba uvek računati i sa izvedenom mogućnošću da se deo domaće tražnje zadovoljava preko međunarodnog marketinga, kroz ponudu inostranih preduzeća na domaćem tržištu, kao i da se preko domaćeg marketinga može zadovoljavati deo inostrane tražnje, preko tražnje inostranih subjekata na domaćem tržištu.

Slika 1.4. Inostrana i domaća dimenzija usklađivanja ponude i tražnje



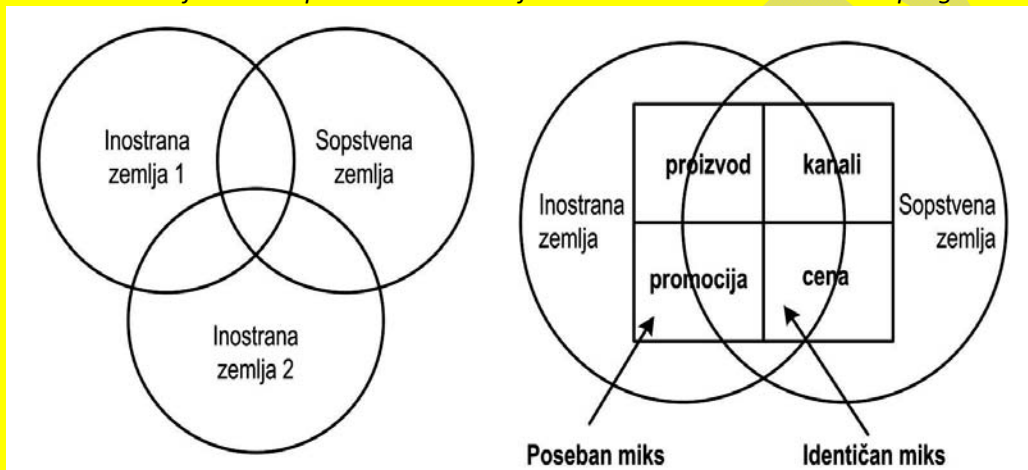
Osobnosti okruženja. Problem uvažavanja poslovno relevantnih varijabli okruženja je mnogo naglašeniji za ona preduzeća koja posluju na međunarodnom tržištu. Elementi okruženja (ekonomskog, geografskog, demografskog, političkog, kulturnog, tehnološkog, pravnog, sociološkog) i nekontrolisane varijable u marketingu se mogu smatrati relativno homogenim i jednostavnijim za savlađivanje kada preduzeće posluje na domaćem tržištu. U međunarodnom marketingu se susrećemo sa minimum dva, a najčešće sa više nacionalnih tržišta. Međunarodni marketing je uvek višet tržišnog karaktera i usmerenja. Broj nekontrolisanih promenljivih iz okruženja, broj eksternih nepoznanica i stepen neizvesnosti se značajno povećavaju. Dolazi do znatno veće makroorijentacije međunarodnog marketinga i njegovog preplitanja sa globalnim razvojem međunarodnih ekonomskih odnosa. Marketinška strategija sada treba da odražava sve što je opšte i pojedinačno između pojedinih zemalja. Elementi okruženja u dve ili više različitih zemalja se međusobno mogu preklapati ili pak ispoljavati određene sličnosti. Međunarodni marketing mora biti podjednako osetljiv kako na sličnosti tako i na razlike koje postoje između pojedinih poslovnih okruženja. Do punog izraza dolazi veština upravljanja i strategijskog usmeravanja marketinških aktivnosti u različitim okruženjima i kulturama.

Osobnosti marketinškog programa. U međunarodnom marketingu se često razlikuju i kontrolisane varijable od istih u domaćem marketingu, ili se pak moraju različito programirati, prikladno pojedinim nacionalnim tržištima. Kod domaćeg marketinga imamo samo problem sinhronizacije i koordinacije sa jednim tržišnim prostorom, koji najčešće ima



i jedinstveno marketinško okruženje. U međunarodnom marketingu uvek imamo višet tržišnu koordinaciju i sinhronizaciju marketinških aktivnosti i to u tri moguće varijante: Sinhronizacija i koordinacija marketinškog programa sa zahtevima strane zemlje pojedinačno posmatrano. Sinhronizacija i koordinacija marketinškog programa sa zahtevima više različitih nacionalnih tržišta i formiranje efikasnih višenacionalnih marketinških programa (za region ili grupaciju sličnih tržišta). Sinhronizacija i koordinacija multiplih nacionalnih marketinških programa u jedinstven nadnacionalni program marketinških aktivnosti globalnog karaktera. Marketinški program preduzeća je determinisan nekontrolisanim faktorima okruženja svake zemlje na isti način kao i interaktivnošću samih instrumenata marketinga. Stepenn preklapanja elemenata okruženja ili nekontrolisanih promenljivih će dobrim delom uticati i na nivo prilagođavanja programa marketinških aktivnosti – što više preklapanja to manje prilagođavanja.

Slika 1.5. Uticaj različitih poslovnih okruženja na međunarodni marketinški program



Izvor: (Onkvisit & Shaw, 2008)

Operativne osobenosti. Izvozno-uvozne procedure, instrumenti trgovinskog i platnog prometa, različiti formati međunarodnog tržišnog uključivanja, predstavljaju četvrto značajno područje razlikovanja međunarodnog od domaćeg marketinga. Devizno tržište, instrumenti deviznog poslovanja, carine, dažbine, porezi, takse, stimulacije, refakcije, izvozni krediti, olakšice, necarinska ograničenja, kvote, zahtevi i okviri spoljnotrgovinskog bilansiranja – sve su to mehanizmi koji neposredno ukazuju na operativnu specifičnost međunarodnih dimenzija marketinga. Međunarodni marketing se susreće sa mnogo složenijom i veoma različitom regulacijom tokova ukupnog trgovinskog i platnog prometa. Sve to neposredno utiče i na pronalaženje potpuno novih i različitih tehnika i formi poslovanja u rasponu od bartera i kompenzacija do direktnih investicija u inostranstvu. Na taj način do izražaja dolaze i velike organizaciono-institucionalne razlike između domaćeg i međunarodnog marketinga. Kao logična posledica navedenih osnovnih specifičnosti međunarodnih dimenzija marketinga javljaju se i posebni zahtevi racionalnog upravljanja ljudskim resursima u međunarodnom marketingu. Poslovni i konkurentski značaj ljudskog faktora sada se oštrije i više naglašava nego u domaćem marketingu.

Nivo fizičke distance kao mera posebnosti MM. Koncept fizičke distance se u međunarodnom marketingu koristi sa ciljem da se objasne sve razlike koje postoje između domaćeg načina i uslova poslovanja i načina i uslova poslovanja koji karakterišu određenu inostranu sredinu.

Pravilno odmeravanje nivoa fizičke distance predstavlja značajnu pretpostavku za uspešno kreiranje međunarodne marketinške strategije. U tome i jeste njen poslovni značaj. Pri oceni nivoa razlika između domaćeg i međunarodnog marketinga značajno je razlikovati tri



aspekta fizičke distance: 1. distanca po osnovu tražnje; 2. distanca po osnovu uslova privređivanja i 3. distanca po osnovu ponude.

Slika 1.6. Aspekti fizičke distance u MM



Distanca po osnovu tražnje. Kod distance po osnovu tražnje, dve su komponente od posebnog značaja – geografska i kulturna. Pod geografskom distancom se ima u vidu prostorna udaljenost ciljnog tržišta od domaćeg, što ima direktan uticaj na troškove transporta, rokove isporuke i tzv. eskalaciju izvoznih ili prodajnih cena. Otuda geografska distanca dobrim delom utiče na razrešavanje organizacionih i distributivnih elemenata pri definisanju marketinške strategije za konkretno tržište. Pod kulturnom distancom se podrazumevaju razlike u: klimi kupovine, ponašanju potrošača, životnom stilu, normama, jeziku, sistemu vrednosti i sl, što sve skupa ima značajne strategijske implikacije na kreiranje ukupnog marketinškog programa. Postojanje fizičke distance po osnovu tražnje (tj. različitost ciljnih segmenata ili osnovnih nosilaca potreba) jednako pogađa sve učesnike međunarodne razmene. Radi se o aspektu tržišne distance koji je eksterno uslovljen. Pri njenom savlađivanju u prednosti su oni konkurenti koji su tržišno ili marketinški orijentisani i osposobljeni. Druga dva aspekta fizičke distance su domaćeg ili nacionalnog karaktera. Oni su sistemski, razvojno i organizaciono uslovljeni, i za njihove negativne implikacije se ne mogu tražiti opravdanja u inostranim uslovima i okolnostima.

Distanca po osnovu uslova privređivanja se često javlja u globalnim tokovima marketinga. Ona je bila, jeste i biće politička i privredna realnost sveta. Nacionalna i državna suverenost pojedinih zemalja neposredno doprinosi postojanju različitih uslova privređivanja, što nužno utiče na određeni stepen povoljnog ili pak nepovoljnog diferenciranja

međunarodnog od domaćeg marketinga. Privredna razvijenost je zajednička nezavisna varijabla koja se nalazi u interaktivnom odnosu sa nivoom razvijenosti marketinga. Nivo sličnosti marketinške prakse i marketinškog ponašanja preduzeća iz različitih zemalja nalazi se u obrnuto proporcionalnom odnosu sa nivoom fizičke distance po osnovu uslova privređivanja. Može se konstatovati da je upravo ovaj ekonomsko-strukturni aspekt fizičke distance svoju punu aktuelnost, sa negativnim predznakom, ispoljavao pri sučeljavanju naših uslova privređivanja i naše prakse sa uslovima privređivanja koji važe na reprezentativnim inostranim tržištima. Normalna posledica takvog stanja je bilo – dvojako

ponašanje pojedinih privrednih subjekata. ¹³ *Bartels* je jedan od autora koji se mnogo bavio odnosom marketinga i privrednog razvoja. Po njemu „globalno posmatrano, postoje tri karakteristike marketinga: 1. marketing praksa je različita u različitim delovima sveta, 2. marketing praksa je slična u grupi zemalja koje se nalaze na sličnom nivou razvoja, 3. krećući se naviše u ekonomskom i društvenom razvoju, države nastoje da prilagode marketing očekivanja, tehnike i sopstvene sposobnosti višem nivou“ (*Bartels*, 1981).

Distanca po osnovu ponude jeste organizaciono-konkurentskog karaktera i prevashodno je opredeljena internim faktorima. Najčešće je rezultat različitih standarda koji važe u proizvodnji i prometu po pojedinim zemljama. Nivo fizičke distance po osnovu ponude predstavlja i direktan odraz potencijalne marketinške osposobljenosti određenog privrednog subjekta. Nalazi se u obrnuto-proporcionalnom odnosu sa nivoom konkurentnosti preduzeća na međunarodnom tržištu. To svakako utiče na stepen diferenciranja međunarodnog u odnosu na domaći marketing.

☞ **MM.Marker 1.2. Uspeh Domino Pize u Indiji**



U Indiji je prisutna velika rezervisanost po pitanju lanaca brze hrane koji potiču iz SAD. Neki od lanaca su se našli na udaru mera državnih organa, verskih i nacionalističkih grupa, dok su se pojedini lanci sasvim infiltrirali u lokalnu sredinu. Lokalne vlasti su zabranile rad dva restorana *Kentucky Fried Chicken*, jednom u Nju Delhiju a drugom u Bangeloru. Po odluci suda restoranima je vraćena dozvola za rad. Restoran u Bangeloru je ubrzo demoliran od strane antizapadnih demonstranata. Uzrok napada na restorane bila je krava koja se smatra svetom životinjom u Indiji. Protestanti su delili letke u kojima su pozivali na zaštitu krave kao svete životinje u Indiji. Kritike na račun američkih restorana brze hrane dolazile su kako od levičarskih tako i desničarskih političkih organizacija. One su se odnosile na negativni uticaj američke brze hrane na zdravlje ljudi ali i njen uticaj na tradicionalne kulturne vrednosti koje su na ovaj način bile ugrožene. Sa druge strane, *Domino Pizza* je otvorila jedan restoran u bogatijem delu Nju Delhija. U ovom restoranu su se bez pompe prodavali *Coca Colu* i *pizze*. Ono što je čudno glavni klijenti su bili žene domaćice, administrativni radnici i studenti. „Nemamo nikakve probleme, mi smo indijska kompanija“ reči su šefa restorana. Pravo korišćenje *Domino Pizza* franšize u Indiji dato je članovima porodice *Bhartia*, koji su poznati kao proizvođači hemijskih proizvoda i veštačkog đubriva. Restoran je otvoren uoči Nove Godine, skoro bez ikakvog reklamiranja. Ne preterano eksponiranje dovelo je do toga da kompanija ne bude na udaru antizapadnih demonstranata. *Domino Pizza* u Indiji veoma poštuje osećanja Indijaca prema kravi kao svetoj životinji. Svi proizvodi koji sadrže teletinu izbačeni su sa menija u Indiji. Vegetarijanska hrana dominira u ponudi ali je na meniju i ne vegetarijanska hrana spremljena u skladu sa indijskom kulturom.

■ BR-BusinessDataBase

Generalno se može konstatovati da su stepen i nivo prilagođavanja ciljnom tržištu uvek pozitivna funkcija utvrđenog nivoa fizičke distance, i to po sva tri osnova. Za pojedina međunarodno orijentisana preduzeća idealna situacija bi bila ukoliko bi se ona prevashodno i jedino bavila problemom prevazilaženja fizičke distance po osnovu tražnje. To je ono područje koje se slobodno može okarakterisati kao uže-stručno i na koje savremena teorija i praksa međunarodnog marketinga sasvim uspešno nalazi odgovore. Preduzeća koja su suočena sa visokim nivoom fizičke distance u domenu uslova privređivanja i domenu ponude, nemaju realnih pretpostavki da iskoriste velike prednosti globalnog načina poslovanja. Na kraju, nameće se i logičan zaključak – nivo fizičke distance se nalazi u direktno proporcionalnoj vezi sa nivoom razlika između domaćeg i međunarodnog marketinga.

3.2. Međunarodne tržišne orijentacije - EPRG

EPRG analitički okvir. Konkretno ponašanje preduzeća na međunarodnom tržištu i način strategijskog odlučivanja su značajno opredeljeni osnovnom poslovnom i tržišnom orijentacijom koju ono želi da sledi u svom rastu i razvoju van nacionalnih granica. U međunarodnom marketingu se već decenijama razgraničavaju četiri alternativne tržišne orijentacije: etnocentrična, policentrična, regiocentrična i geocentrična – EPRG.¹⁴ Navedene tržišne orijentacije imaju direktan uticaj kako na koncepciju, tako i na organizaciju i realizaciju ukupnih poslovnih i marketinških aktivnosti van nacionalnih granica. Vršena su i značajna empirijska istraživanja sa ciljem identifikovanja uticaja tog analitičkog okvira (EPRG) na mogućnost i karakter formulisanja međunarodnih marketinških strategija. Radi se o analitičkom i planskom okviru koji je naišao na opštu prihvaćenost tako da se danas sa njim suočavamo u skoro svim značajnijim knjigama i radovima iz područja međunarodnog marketinga. Radi potpunijeg komparativnog sagledavanja suštinskih razlika između alternativnih tržišnih orijentacija, prezentiraćemo njihove osnovne karakteristike (tabela 1.4) kao i faktore koji direktno utiču na opredeljivanje za odgovarajuću varijantu (tabela 1.5).

Etnocentrična orijentacija polazi od domaćih tržišnih orijentira i pri poslovanju van nacionalnih granica. Pretpostavka od koje polazi jeste – postojanje sličnosti u



međunarodnim tržišnim razmerama. U osnovnoj proizvodnji se ne vrše značajnija prilagođavanja, a proces planiranja i realizacije poslovnih aktivnosti ide od proizvođača ka određenim tržišnim posrednicima i kanalima distribucije (odozdogore). Međunarodna aktivnost se uglavnom tretira kao dodatna i njome se želi ostvariti određeni doprinos povećanju domaćeg prihoda. Istraživanju¹⁴ Perlmutter V.H. je krajem 60-ih god. konstruisao (identifikovao) tzv. EPRG šemu različitih pravaca tržišnog poslovanja u međunarodnom marketingu. Naznačene su četiri alternativne međunarodne tržišne orijentacije: etnocentrična, policentrična, regiocentrična i geocentrična. Radi se o teorijsko-konceptijskoj šemi koja je brzo dobila status opšte prihvaćenosti u teoriji i praksi međunarodnog marketinga. Mnogi autori i analitičari međunarodnih marketinških fenomena su polazili od naznačenih tržišnih orijentacija, vršeći određene inovacije i prilagođavanja. inostranog tržišta se poklanja mala pažnja, te se i marketinški program zasniva na nacionalnom tržišnom iskustvu. Može se postaviti pitanje – Kada etnocentrična orijentacija predstavlja racionalno opredeljenje? Iz osnovnih karakteristika proizilaze i determinante koje opredeljuju njen izbor. Ona je uglavnom karakteristična za preduzeća srednje i male veličine, izvoznog karaktera, preduzeća koja nemaju značajno međunarodno iskustvo, ili se nalaze u početnim fazama procesa internacionalizacije. Što se tiče tržišnih karakteristika, možemo reći da je etnocentrična orijentacija racionalna ukoliko se radi o malim inotrižštima ili segmentima, na kojima se ne bi isplatilo ulaziti u veća prilagođavanja, ili pak ukoliko razlike tih tržišta nisu značajne u odnosu na domaće. To je i razlog zašto preduzeće u početnim fazama svoje internacionalizacije biraju slična i srodna tržišta. Ukoliko se radi o homogenom proizvodu, to takođe može biti razlog da se ide na etnocentričnu orijentaciju. Ovde ćemo napomenuti samo još to – da treba razlikovati etnocentričnu proizvodnu od etnocentrične marketinške orijentacije.

Policentrična orijentacija polazi od specifičnosti pojedinih inostranih tržišta. Zasnivajući aktivnost na postojanju razlika, sada se ide na što potpunije prilagođavanje konkretnim tržišnim zahtevima i potrebama. Ulazi se u određene vidove kooperacije sa lokalnim partnerima i posrednicima, otvaraju se sopstvene prodajne ili proizvodne filijale, te se i proces planiranja zasniva na principu odozgo-dole (tj. od tržišta, posrednika ili filijale ka matičnom preduzeću). Dolazi do tržišnog razvrstavanja proizvodnog programa i praćenja rentabilnosti poslovanja po pojedinim tržišnim programima. Shodno tome, kreira se i veći broj marketinških programa na podlozi strategije prilagođavanja ili individualizacije. Istraživanje inostranih tržišta postaje sve značajnije radi kvalitetnijeg sagledavanja njihove specifičnosti. Policentrična orijentacija je karakteristična za preduzeća koja već imaju međunarodni karakter, značajno iskustvo i očitu potrebu i neophodnost angažovanja na međunarodnom tržištu. Ona je svrsishodna i ukoliko se radi o perspektivnim velikim tržištima, koja se značajno razlikuju u odnosu na domaće. Vrlo je poželjna ako raspoložemo heterogenim proizvodima i proizvodima koji mogu imati različite namene. Za policentričnu orijentaciju se obično kaže da je izvorno marketinški orijentisana. Zbog dalje analize treba napomenuti da se ona takođe može javiti u dve varijante: aktivna i pasivna.

Regiocentrična i geocentrična orijentacija po svojoj obuhvatnosti i širini imaju dosta zajedničkih karakteristika. Za njih se može reći da su višetržišnog i nadnacionalnog karaktera. Obe ove orijentacije na određeni način integrišu neke elemente i prednosti kako etnocentrične tako i policentrične orijentacije. Zasnivaju se na integralnom sagledavanju kako sličnosti tako razlika, koje postoje u panregionalnim i svetskim razmerama. Dolazi do stvaranja vertikalno integrisanih proizvodno prometnih sistema u kojima se proces planiranja odvija na interaktivnoj i sistemskoj osnovi. Karakteriše ih i neposredna internacionalizacija procesa proizvodnje. U skladu s tim, ukupni i globalni finansijski aspekti ovih orijentacija se realizuju uz najprihvatljivije transferisanje troškova i prihoda, na regionalnoj ili globalnoj osnovi. Uz sistematsko i kontinuirano istraživanje tržišta dolazi do formiranja integralnih marketinških programa kojima je moguće uspešno prevazilaziti



nacionalne granice i barijere. Očito je da se radi o tržišnim orijentacijama koje su svojstvene za velika i međunarodno afirmisana preduzeća, multinacionalnog, transnacionalnog i globalnog karaktera. Radi se o najvišem stepenu poslovnog angažovanja u međunarodnim razmerama, koje se zasniva na nadnacionalnom tretiranju tržišta i tržišnih mogućnosti. Karakteristične su, takođe, za vodeću grupu međunarodnih konkurenata, u okviru industrijskih grana internacionalnog karaktera. Moguće ih je vezivati i za proizvode visokog stepena standardizacije, sa mogućim finalnim varijacijama (u obliku, modelu ili veličini).

Vrednovanje međunarodnih tržišnih orijentacija. Analizirajući uporedne karakteristike mogućih međunarodnih tržišnih orijentacija, moguće je primeniti dodatni sintetički ili dodatni analitički pristup. Primenjujući sintetički ili agregatni pristup, postoje samo dve kategorije ili tipa tržišnih orijentacija. Na jednoj strani su nacionalno opredeljene tržišne orijentacije, kao što je etnocentrična i policentrična orijentacija. Na drugoj strani su nadnacionalno usmeravane tržišne orijentacije, kao što su regiocentrična i policentrična orijentacija.¹⁵ Međutim, radi potpunijeg sagledavanja karaktera međunarodne tržišne orijentacije, napominjali smo da je korisno i moguće ići i u detaljnije njihovo razgraničavanje na sledeći način:

U okviru etnocentrične orijentacije značajno je razlikovati etnocentričnu proizvodnu od etnocentrične marketinške politike. One mogu, ali i ne moraju da se poklapaju.¹⁶

U okviru policentrične orijentacije moguće je praviti razlike između aktivne varijante, koja se zasniva na planskom i strategijskom pristupu i pasivne varijante, koja se zasniva na nametnutom i iznuđenom pristupu.

U okviru nadnacionalne (regiocentrične i geocentrične) orijentacije, moguće je razlikovati posrednu varijantu – pomoću kooperativnih aranžmana, transnacionalnog povezivanja i zajedničkih ulaganja; kao i neposrednu varijantu – pomoću sopstvene i samostalne internacionalizacije proizvodnog procesa. Smatramo da ovakav analitički pristup pruža šire mogućnosti za sagledavanje prave suštine međunarodne tržišne orijentacije preduzeća koja dolaze iz manje razvijenih zemalja, kakva je i naša.¹⁵ Keegan vrši njihovu sintezu u dva osnovna tipa: međunarodna i multinacionalna orijentacija. U međunarodnu orijentaciju ubraja - etnocentričnu i policentričnu, dok geocentričnu i regiocentričnu tretira jedinstveno, kao multinacionalnu orijentaciju. Paralelno s tim on dovodi u vezu etnocentričnu i globalnu orijentaciju na sledeći način: „Ako su domaći proizvod ili linija dobri za svetsko tržište, etnocentrična proizvodna politika će biti uspešna politika. Ako ne odgovara, ta politika će biti pogrešna. Američke i japanske firme nastoje da budu etnocentrične u svojoj orijentaciji, iako su japanske firme retko kada etnocentrične u svojoj politici marketing miksa“ (Keegan, 2002, 2006).¹⁶ Japanske kompanije se vrlo često ponašaju etnocentrično u svojoj proizvodnoj orijentaciji, ali se vrlo često ponašaju policentrično u svojoj marketinškoj orijentaciji.

3.3. Tržišno-regulativne osobenosti međunarodnog marketinga

Svrha regulative. Polazimo od toga da postoji velika pravno-regulativna osetljivost i slojevitost poslovnog ambijenta u kojem se realizuju konkretne međunarodne marketinške aktivnosti. Nacionalno i državno pravo svake zemlje, direktno ili indirektno, reguliše uslove korišćenja pojedinih instrumenata marketinga. Opšte je poznato da je osnovna svrha svake državne regulative dvojaka: stimulativna, s jedne strane, i zaštitna, s druge. Za poslovanje preduzeća je od posebnog značaja interes države da stimuliše privredne aktivnosti i slobodnu konkurenciju, kao i da štiti potrošače, kao jedan od bitnih slojeva svoga društva. Takav karakter državne regulative ne samo da povećava troškove poslovanja pojedinih preduzeća, nego i direktno utiče na koncipiranje marketinške strategije i realizaciju pojedinih marketinških aktivnosti.



Proizvodna regulativa. Proizvod je instrument marketinga koji je po različitim osnovama pod uplivom i uticajem pravne regulative pojedinih država. Najčešće se propisuju i pravno regulišu: fizička i hemijska svojstva proizvoda, sigurnosna svojstva proizvoda, ambijentalne dimenzije proizvoda, zatim obeležavanje, markiranje i pakovanje proizvoda. Sve su to vrlo bitne dimenzije koje neposredno opredeljuju nivo marketinških troškova pri definitivnom oblikovanju proizvoda za konkretno tržište. Standardi o fizičkoj i hemijskoj ispravnosti hrane i lekova su mnogo strožiji na američkom u odnosu na evropska, a pogotovo u odnosu na tržišta nerazvijenih zemalja. Evropski proizvođači automobila su bili izloženi velikim šokovima prilikom upoznavanja i savlađivanja visokih standarda u SAD o bezbednosti i sigurnosti, koje je bilo neophodno ispoštovati pri tržišnom oblikovanju proizvoda.¹⁷ Ekološki standardi su sve prisutniji u mnogim zemljama. Međutim, u tom domenu se nailazi na velike razlike u visini i stepenu pravne zaštite od zagađivanja sredine. Pakovanje i obeležavanje proizvoda predstavljaju takođe vrlo osetljivu dimenziju u pravno-regulativnom smislu. Na pakovanje proizvoda neposredno utiče sam merni sistem, koji je različit po pojedinim zemljama.¹⁸ Smatra se da je obeležavanje pod većim uticajem pravne regulative nego samo pakovanje proizvoda. Da bi obeležavanje proizvoda u međunarodnom marketingu bilo potpuno ono treba da obuhvati: 1. ime proizvoda, 2. ime proizvođača ili distributera, 3. opis sastava i načina korišćenja proizvoda, 4. težinu, u bruto ili neto izrazu, 5. zemlju porekla.

Cenovna regulativa. Cena je oduvek bila predmet pravnih propisa, zakonskog regulisanja i kontrole pojedinih zemalja, te je njihovo poznavanje jedan od značajnih faktora pravilnog formiranja i vođenja politike izvoznih cena. Još u rimskom pravu je utvrđeno da ugovor nije punovažan ako u njemu nije određena cena. Tretiranje cene kao bitnog elementa ugovora se proširilo i još uvek zadržalo u okviru evropskih kontinentalnih prava (izuzev skandinavskih zemalja). Pri tome se ne misli samo na cifarsku određenost cene. S druge strane, anglosaksonska pravna regulativa ne tretira cenu kao bitan elemenat, te se ugovor nastoji održati i bez njene izričite određenosti. U međunarodnom pravu je izdata zbirka međunarodnih pravila za tumačenje trgovačkih izraza (*International Commercial Terms - Incoterms*). Tim izrazima se doprinosi razgraničenju transportnih troškova i snošenja rizika između prodavca i kupca, kao i drugih obaveza značajnih za uredan kupoprodajni ugovor. Same klauzule neposredno utiču na konkretnu politiku izvoznih cena, a svoju pravnu preciznost ispoljavaju kroz uključivanje izraza kao što su „franko“ ili „free“.

¹⁷ Navodi se primer *Jaguara*, čiji se model zatvorenog automobila morao povući sa američkog tržišta zbog sigurnosnih razloga. Iz istih razloga je bila stopirana i prodaja pesticida DDT-a u SAD, iako je njegova prodaja bila dozvoljena u drugim delovima sveta.¹⁸ Kvadrat naspram litra, funta naspram kilograma, milja umesto kilometra, inč umesto centimetra i sl. Cena u ugovoru je precizno određena ukoliko je jasno naznačena njena visina, odgovarajuća valuta isplate, jedinica robe na koju se cena odnosi, kao i mesto i vreme kada treba biti isplaćena. Međutim, pored privredno-pravnog aspekta politike izvoznih cena, kao bitan elemenat međunarodnog pravnog okruženja se javlja državna kontrola cena. Ona se veoma razlikuje po pojedinim zemljama. Stepent kontrole i neposrednog uplitanja države u problematiku cena zavisi kako od političkog tipa te države, tako i od unutrašnjih privrednih i tržišnih prilika. Karakteristične su sledeće situacije državne intervencije u segment cena: društvena i socijalna osetljivost pojedinih proizvoda i njihovih cena, naglašen inflatorni pritisak u zemlji, međunarodni paralelizam u cenama, cenovna diskriminacija i bojkot konkurenata, logika preprodajnih cena, dogovaranje o cenama između konkurenata, antidampinške akcije.

Promotivna regulativa. Promocija, a pogotovo privredna propaganda predstavlja često najvidljiviju marketinšku aktivnost, koja izaziva veći stepen kontrole i nadzora od drugih marketinških aktivnosti, po pojedinim zemljama. Privredna propaganda je uvek bila



predmet državnih kontrola i restrikcija. Akcije i propisi su uglavnom usmereni na kontrolu korišćenja medija i sadržine same propagandne poruke, promociju društveno osetljivih proizvoda, kao što su lekovi, upotrebu dece u reklamama, upotrebu komparativne propagande, vreme trajanja komercijalnog programa na državnim medijima, upotrebu

stranih reči u propagandi i sl.¹⁹ Promotivnu i oglašivačku regulativu, pojedine zemlje obrazlažu sledećim faktorima: zaštita potrošača, zbog čega se često zabranjuje lažna, nelojalna i obmanjujuća promocija i oglašavanje, zaštita konkurencije, zbog čega se posebno reguliše nelojalna konkurencija i zloupotreba komparativne propagande, zaštita religioznih prava, što može da utiče na promociju načina ishrane, načina odevanja, seksualnih sloboda, propagandu kontracepcije i sl, zaštita okruženja, pa dolazi do posebnog regulisanja spoljne reklame, upotrebe promotivnih materijala, standardi ukusa i pristojnosti, što može da utiče na regulisanje upotrebe golotinje u promociji, seksualnih poruka i asocijacija, zloupotrebe dece, polova i sl, zaštita nacionalinog identiteta, što može da utiče na korišćenje stranih reči, tema i ilustracija u propagandi.

Distributivna regulativa. Kanali prodaje predstavljaju instrument međunarodnog marketinga koji nije u velikoj meri pod uticajem pravne regulative. Preduzeća imaju relativno veliku slobodu u izboru svog sistema distribucije, normalno u okviru raspoloživih infrastrukturnih mogućnosti datog tržišta. Svakako da značajno ograničenje leži u raspoloživosti i razvijenosti pojedinih kanala distribucije po zemljama. Pošto problem izbora pojedinih strategija ulaska i oblika međunarodnog poslovanja predstavlja opredeljujući okvir za koncipiranje primerenog sistema distribucije, onda se može reći da je taj aspekt organizaciono-distributivnog odlučivanja pod značajnim uplivom i uticajem pravne

regulative. Tu se pre svega misli na regulativu koja prati¹⁹ Izdvojićemo neke primere koji su bili karakteristični po zemljama, na koje se nailazi u obimnoj literaturi: Kanada, skandinavske zemlje i SAD kontrolišu propagandu za decu; Danska, Italija, Nemačka, Kanada, Meksiko kontrolišu propagandu lekova; Danska, Meksiko – potpuna zabrana TV propagande; Nemačka – 20 minuta TV propagande po danu u bloku 5-7 minuta; Norveška – komercijalizovala TV od 1978. godine, i to ograničeno u petominutnim blokovima uveče; Meksiko – max 12% vremena u programu za propagandu, a poruka ne može trajati duže od 2,5 minuta; Nemačka, Francuska, Belgija, Austrija, Italija ograničavaju komparativnu propagandu; Francuska, Meksiko – protiv stranog jezika u propagandi; arapske zemlje, Koreja, Peru, Filipini – protiv korišćenja stranih tema i ilustracija u propagandi. izvozno, licencno, kooperativno ili pak investiciono poslovanje po pojedinim zemljama. Unutar tih okvira, pri konkretnim i operativnim distributivnim opredeljenjima uticaj pravnih i

regulativnih ograničenja opada.²⁰ Međutim, bez razlike na stepen i širinu pravne i državne kontrole po pojedinim zemljama, preporučuje se velika opreznost pri izboru agenata i distributera i zaključivanju ugovora sa njima. Od toga zavisi kako uspeh tržišnog nastupa, tako i mogućnost ostvarivanja višeg nivoa angažovanja u stranoj zemlji, kao i adekvatnost uklapanja u datu sredinu. Pravni problem sivog tržišta nije ništa drugo nego problem paralelne distribucije. U međunarodnom kontekstu to znači uvoz robe preko neovlašćenih distributera. Radi se o paralelnom i neautorizovanom posredovanju. Proizvodi na sivom tržištu se mogu nabavljati, uvoziti i preprodavati preko neovlašćenih distributera po znatno nižim cenama nego kroz zvanične kanale. Za razliku od crnog tržišta koje je uvek nelegalno, sivo tržište je negde između crnog i zvaničnog, pa je njegov legalitet stalno pod pitanjem i u tihom sporu. Proizvođači i zvanični distributeri su, otuda, vrlo zainteresovani za potiskivanje elemenata sivog tržišta. Uglavnom se koriste sledeće strategije: unošenje serijskih brojeva i obeleženih garantnih listova; obrazovanje i informisanje sopstvenih potrošača i eliminisanje osnove za cenovnu diskriminaciju, kao najefikasniji metod.

4. SOCIOKULTURNE OSOBENOSTI MEĐUNARODNOG MARKETINGA



4.1. Osetljivost međunarodnog marketinga na osobenosti kulturnog okruženja

Nužnost uvažavanja faktora kulture u međunarodnom marketingu svoje pokriće nalazi kako u teoriji tako i u praksi. Generalno se može reći da kultura predstavlja set različitih verovanja i vrednosti koje karakterišu i izdvajaju jednu socijalnu grupu, narod ili jedno organizovano društvo u odnosu na druge. Hofsted pod pojmom kulture podrazumeva kolektivno programiranje uma koje razlikuje pripadnike jedne ljudske grupe od drugih. Međunarodni marketing predstavljaju sociokulturni fenomeni isto toliko koliko i ekonomskoposlovni. Uspeh ili neuspeh preduzeća u inostranstvu prevashodno zavisi od načina uklapanja u novi tržišni, poslovni i kulturni ambijent. Ta sposobnost će zavisiti kako od objektivnih istraživanja i ekspertiza, tako i od individualnog senzibiliteta za kulturne fenomene. U velikoj konkurentskoj prednosti su ona preduzeća koja se adekvatno uklapaju u konkretno kulturno okruženje. Smatra se da su dva najznačajnija trenda u razvoju teorije i metodologije marketinga poslednjih decenija bila: 1. primena kvantitativnih metoda i 2. primena biheviorističkih nauka. Odavno se već potrošnja ne objašnjava samo ekonomskim faktorima i raspoloživim dohotkom. Bez ozbiljnog uzimanja u obzir neekonomskih faktora, i to pre svega sociokulturnih, nije moguće objasniti različit okvir potrošnje između dve osobe sa istim dohotkom, ili pak između dve zemlje koje imaju sličan dohodak po glavi stanovnika. Uticaj kulture na međunarodni marketing se odražava na sve njegove aspekte i aktivnosti. Pošto marketinški orijentisano preduzeće svoje odluke usklađuje sa zahtevima krajnjeg potrošača, ono ne može da zanemari sociokulturne faktore koji utiču na njegovo ponašanje. Akcije i odluke Karakterističan je primer Francuske koja je zabranjivala prodaju „od vrata do vrata“, ali je kompanija Singer bila izuzeta od takve zabrane. potrošača na tržištu su pod velikim uticajem njegovog stila života i okvira ponašanja, a ovi opet direktno zavise od kulture društva kome sam potrošač pripada.

MM.Marker 1.3. Konceptijske razlike marketinga u Maleziji

Marketinški pristupi u Maleziji moraju biti osetljivi na kulturne i religijske stavove Maležana, Kineza i Indijaca, jer ono što privlači jednu etničku grupu, možda odbija ili vređa drugu. Stranci koji žive u Kuala Lumpuru ističu konceptijske smernice za marketing u ovom sve bogatijem društvu: Ostavite svoje kulturno nasleđe kod kuće. Rukovodioci ukazuju na zapadnjački način razmišljanja kao glavni kamen spoticanja firmi koje pokušavaju da svoju robu prodaju u Maleziji. Stranci bi trebalo da se potrudu da upoznaju lokalne vrednosti: Koncept fatalizma, „obraz“ i dužnost prema deci mogu uticati na stavove prema osiguranju života, mogućnosti za marketing statusnih trgovačkih marki i tinejdžersku potrošačku snagu. Prihvatite širok spektar ukusa. Velike razlike između ukusa tri grupe utiču na sve – od razvoja pa do reklame proizvoda. Komercijalni direktor Colgate Palmolive, Dorset Sutton kaže da njegova firma svoje deterdžente za pranje veša razvija tako da odgovore specifičnom ukusu Maležana. „Oni vole cvetne mirise i deterdžente sa dosta pene – i mi im to pružamo“. Prilikom reklamiranja, firma treba da ima u vidu da su boje veoma važne za Kineze (crvena i zlatna su pozitivne, dok su plava i crna negativne). Napravite iscrpan spisak svih važnih tabua: Muslimansko „ne“ uključuje alkoholna pića i proizvode, zato bi bila prilično loša zamisao da ih reklamirate u Maleziji. Prehrambene proizvode koji nemaju „Halal“ sertifikat muslimani Maležani ne prihvataju, ali ih Maležani kineskog i indijskog porekla jedu. Ista je stvar i sa hemijskim preparatima za negu tela (većina Maležana koristi talk-puder umesto dezodoransa). Iskoristite podeljenost između gradske i seoske populacije. Mnogi Maležani pripadaju seoskoj populaciji, a većina Kineza gradskoj, što olakšava određivanje ciljne grupe prilikom koncipiranja marketing miksa.

Neka poruka bude jasna, jednostavna i višejezična. Etikete prilikom pakovanja treba da budu bar na kineskom i malajskom jeziku, a ponekad i na engleskom ili javi jeziku, tradicionalnom pismu. Zaboravite zapadnjačku i opštu azijsku reklamu. Ministar za informacije je zabranio mnoge TV reklame koje prikazuju takozvani hedonistički zapadnjački



način života i/ili koriste bele i panazijatske (teško prepoznatljivog azijskog etničkog porekla) foto-modele i glumce.

Prilikom oglašavanja naglašavajte domaće kulturne teme. Da bi uspešno lanisrala novi deterdžent za pranje suđa kompanija COLGATE je anketirala potrošače po pitanja izbora imena, a koristila je i elemente nacionalnog folklora u reklamnim kampanjama.

■ *BR-BusinessDataBase*

Interaktivnost odnosa. Odnos između marketinga i kulture je dvosmeran i interaktivan. To proizilazi iz same logike marketinga, koja ravnopravno sagledava i mogućnosti prilagođavanja i aktivnog delovanja na tržištu. Za marketing je od ogromnog značaja uticaj kulture: na strukturu i sistem potrošnje po pojedinim zemljama, ponašanje potrošača, organizacija i institucija; na preovlađujući proces mišljenja i sistem vrednosti; na proces komuniciranja. Svi ti aspekti tržišnog okruženja imaju direktan uticaj na koncipiranje i realizaciju pojedinih međunarodnih marketinških aktivnosti. Kulturne razlike na koje se nailazi u međunarodnim razmerama se mogu tretirati i kao prepreka, ali i kao značajan izazov za marketinške menadžere. To će dobrim delom zavisi od prirode delatnosti i proizvoda koji se nudi na tržištu, ali i od marketinške strategije koju je preduzeće spremno da sledi. Kao što kultura ima značajan uticaj na marketing, tako i marketing može imati veliki povratni uticaj na kulturu. Smatra se da razvijeni i superiorniji učesnici međunarodne razmene imaju značajan uticaj na menjanje sociokulturnih dimenzija pojedinih nerazvijenih zemalja. Kupci i potrošači iz manje razvijenih zemalja su vremenom menjali uslove, kvalitet, pa i stil života nabavljajući kvalitetnije i modernije proizvode iz drugih zemalja. Isto tako, i standardizacija kao ekonomski racionalnija strategija marketinga je vremenom vodila sve većoj globalizaciji tržišta, kao i menjanju i zbližavanju pojedinih kultura.

Vrednovanje kulturoloških razlika. Globalizacija tržišta može stvoriti predstavu ili iluziju da ponašanje potrošača i potrošački modeli u svetu konvergiraju.²¹ Međutim, teško je izvršiti globalna uopštavanja po pitanju ponašanja potrošača, jer se potrošačke situacije i modeli razlikuju po pojedinim kulturama. Kulturne različitosti se mogu pratiti preko izbora različitih brendova, potrošačkih navika i ponašanja pri kupovini.²² Olako uopštavanje ponašanja potrošača u globalnim razmerama može voditi svojevrsnoj konkurentskoj miopiji. Konkurent koji identifikuje i otkrije relevantne kulturološke razlike u ponašanju potrošača na osnovu kojih bi kreirao svoju marketinšku ponudu i instrumentalni program delovanja, mogao bi biti atraktivniji i privlačniji za identifikovane tržišne segmente unutar svakog nacionalnog tržišta. Kako svetska ekonomija postaje rastuće kros-kulturalna i međuzavisna, od krucijalnog značaja za menadžerska i marketinška istraživanja u predstojećim decenijama će biti razumevanje uticaja kulture na ponašanje potrošača, kao i na donošenje njegovih odluka o kupovini. Individualne želje i potrebe potrošača oblikovane su vrednostima koje su pod uticajem društva kojem pojedinac pripada.

I konvergencija i divergencija. Sigurno je da nećemo pogrešiti ako konstatujemo, da paralelno sa procesom globalizacije dolazi do istovremenog odvijanja i procesa konvergencije i divergencije pojedinih nacionalnih kultura. U svojim poslovnim, organizacionim i formalnim aspektima, pojedine kulture u svetu će ispoljavati sve veću konvergenciju, dok će u identitetskim, etničkim, vrednosnim i nematerijalnim aspektima, razlike između pojedinih kultura bivati sve vidljivije. Dakle, paralelno sa poslovnim preplitanjem i približavanjem, funkcionalne, vrednosne i komunikativne razlike između pojedinih kultura bivaće sve vidljivije, transparentnije i uvažnije. Na kraju, bitno je imati na



umu sledeću istinu – od svih aspekata prilagođavanja marketinga i menadžmenta, kulturno prilagođavanje je najjeftinije, najjednostavnije i najviše se isplati.

Uvažavanje individualnih preferencija. Izlaženje u susret potrošačkim potrebama u različitim kulturama, putem obezbeđivanja odgovarajućih proizvoda i usluga je stalan izazov za preduzeće. Potrošači mogu izabrati određene proizvode ne samo zato što im ti proizvodi obezbeđuju očekivane funkcionalne ili radne koristi, već zato što proizvodi mogu biti upotrebljeni da iskažu individualnost potrošača, socijalni status ili pripadnost nekoj grupi. Kupovinom određenih proizvoda, potrošači mogu da demonstriraju svoju sklonost ka promenama ili inovacijama. Čak iako postoje sličnosti u tražnji za datim proizvodima između dve zemlje, platežna sposobnost može dovesti do razlika u pogledu odnosa prema obavezama. Socioekonomski uslovi tržišta značajno utiču na ponašanje potrošača prema obavezama i dugovanjima, u skladu sa njihovim

²¹ Imamo primer pojave globalnog segmenta, tzv. „*global teens*“. Širom sveta, današnji tinejdžeri se mogu prepoznati po većini rutinskih radnji: gledanje MTV tokom celog dana, pije Coca-Cola, ishrana u McDonaldsu i surfovanje internetom. Postoje takodje sličnosti

u načinu kako se oblače: leviske ili Diesel džins, majica Nike ili Dr.Martins kožna jakna. ²² Od francuskih potrošača se očekuje da se veoma razlikuju u pogledu izbora vina od američkog i australijskog potrošača. Francuzi imaju dugu tradiciju konzumacije vina i u Francuskoj je vino proizvod koji se svakodnevno konzumira. Francuski potrošače prepoznati vino po geografskom poreklu prvo kao Bordeaux ili Bourgogne, dok će Australijanac prepoznati vino prvo po vrsti grožđa od kog je vino napravljeno, kao npr. Sauvignon, Chardonnay. ²³ 30 različitim platežnim sposobnostima. Kada je platežna sposobnost niska, potrošači su više koncentrisani na cenu i funkcionalne karakteristike proizvoda pri njegovom vrednovanju i donošenju odluka o kupovini. Kupci sa višim platežnim sposobnostima su u mogućnosti da biraju luksuzne proizvode i brendirane proizvode.

4.2. Uticaj pojedinih dimenzija kulture na međunarodni marketing

Dodatno ćemo se osvrnuti na odnos između marketinga i najznačajnijih elemenata i dimenzija kulture u međunarodnim razmerama, kao što su: materijalna kultura, religija, jezik i način sporazumevanja, socijalni i vrednosni aspekti, estetski aspekti.

Uticaj materijalne kulture na međunarodni marketing. Marketinške implikacije različitih materijalnih kultura su višestruke. Postoji naglašen interaktivan odnos između materijalne kulture i drugih aspekata ponašanja u jednom društvu. To se neposredno ogleda kroz nivo tražnje, kvalitet i strukturu traženih proizvoda, sredstva i način proizvodnje roba, sredstva i način distribucije roba i usluga. Stil života, okvir i karakter potrošnje su pod direktnim uticajem navedenih parametara i karakteristika. U međunarodnom marketingu, one se odražavaju na svako od bazičnih strateških područja odlučivanja: izbor tržišta na podlozi marketinških istraživanja, izbor strategije ulaska na inostrano tržište, izbor međunarodnog marketinškog programa. Kod izbora tržišta i procene tržišnog potencijala, materijalno-tehničke pretpostavke ponekad mogu delovati eliminatorno ili pak u značajnoj

²⁴ meri limitirajuće. Međutim, pored tehničkih i ekonomskih aspekata, za međunarodni marketing su vrlo bitni i kulturni aspekti materijalnih uslova života. Jedino je kulturnim faktorima moguće objasniti različito ispoljavanje i potvrđivanje istovetnih ili sličnih materijalnih pretpostavki života i uslova potrošnje. Zbog toga je pri marketinškim istraživanjima nužno ispoljavati maksimalnu opreznost i analitičnost, te materijalne pretpostavke i dimenzije svakog tržišta stavljati u kontekst važećih tradicija i kulturnih prilika. Smatra se da društva sa niskim standardom života nisu povoljna za prodaju proizvoda sa visokim cenama. Međutim, to pravilo često ne važi za proizvode prestižnog



karaktera..²⁵ Za marketing je vrlo bitno da se materijalna kultura dovodi u neposrednu vezu sa uslovima života, kao što su: hrana, oblačenje, stanovanje ili odnos prema zdravlju.²⁶

²³ Npr. Južno Koreanci imaju veće mogućnosti da putuju u inostranstvo i kupuju strana potrošna dobra, kao rezultat njihovih većih prihoda i standarda života, kao i ranije liberalizacije kretanja i mogućnosti putovanja u inostranstvo, u odnosu na stanovnike

Kine.²⁴ Proizvođači raznih elektro uređaja se ne mogu (sve i da hoće) značajnije vezivati za ona tržišta gde manje od 1% domaćinstava raspolaže električnom energijom. Neindustrijske zemlje svoju poljoprivrednu strukturu uglavnom zasnivaju na manuelnom radu.

Poljoprivredna mehanizacija je skoro nepoznata, a savremena poljoprivredna sredstva stimulatnog i zaštitnog karaktera se uglavnom ne koriste.²⁵ Na Filipinima standard života nije tako visok, imajući u vidu međunarodne standarde, ali su *Marlboro* cigarete tamo vrlo popularne, najvećim delom zbog prestiža i efekta ugledanja na američki standard i stil života. Brazil i Pakistan pripadaju kategoriji zemalja u razvoju, ali istraživanja pokazuju da su materijalni uslovi života u Brazilu na višem nivou od onih u Pakistanu. Brazil nudi mnogo bolje tržišne mogućnosti za plasman robe široke potrošnje i proizvoda tehničkog karaktera. Pakistan još uvek dosta zavisi od poljoprivrede, što neposredno opredeljuje i tamošnju tržišnu strukturu.²⁶ Pri marketinškim istraživanjima je nužno polaziti od toga da u različitim kulturama postoji npr. različit odnos prema zdravlju i sistemu ishrane, što neposredno utiče i na karakter potrošnje. Tako npr. Amerikanci potroše oko 74 milijarde dolara godišnje za kupovinu niskokalorične hrane, što predstavlja oko 1/3 ukupnih izdataka za ishranu. Apsolutno i relativno posmatrano, to je mnogo više od potrošnje istih proizvoda u drugim nacijama.

Kod izbora strategije ulaska na inostrano tržište, materijalna kultura ima velikog preventivnog uticaja zbog same činjenice što ona u dobroj meri opredeljuje uslove privređivanja i poslovanja u svakoj zemlji. Materijalna kultura se posebno odražava kod opredeljivanja i prelamanja između izvoznih i neizvoznih oblika poslovanja u međunarodnom marketingu. Kod opredeljivanja za izvozne oblike međunarodnog poslovanja od značaja su oni aspekti materijalne kulture koji utiču na nivo i strukturu tražnje, kao i okvir ponašanja i ukupne potrošnje. Pri opredeljivanju za neizvozne oblike, pored apsorpcione mogućnosti tržišta, vrlo je bitno ozbiljno sagledati i proceniti još dva važna aspekta materijalne kulture određene zemlje: 1. stepen rezistentnosti prema uticaju i eventualnom transferu materijalne kulture iz strane zemlje; 2. infrastrukturne pretpostavke za realizaciju pojedinih neizvoznih formi međunarodnog poslovanja. Kroz razne forme posredne ili neposredne internacionalizacije proizvodnje ili osnovne delatnosti uglavnom dolazi i do određenog transfera materijalne kulture iz jedne zemlje u drugu, te je vrlo bitno sagledati kako pojedine zemlje i njihove kulture prihvataju takvu činjenicu. Materijalne infrastrukturne pretpostavke na ciljnom tržištu posebno dolaze do izražaja kod strategije direktnih investicija u inostranstvu i otvaranja sopstvenih preduzeća, pogona, filijala i drugih punktova van granica sopstvene zemlje. Pri programiranju instrumenata međunarodnog marketinga, nužno je uvažavati činjenicu da materijalna kultura može imati uticaja na strategiju skoro svih marketinških aktivnosti. Kod proizvoda, dejstvo tog faktora se neposredno odražava kako na međunarodni životni ciklus, tako i na stepen obaveznog prilagođavanja proizvoda različitim međunarodnim standardima. Sa razvojem i unapređenjem tehnologije i materijalnih uslova života, vremenom dolazi do kulturnog zbližavanja i konvergencije. Vreme zaostajanja potrebno za punu međunarodnu afirmaciju pojedinih proizvoda se značajno smanjuje. Na stepen obaveznog prilagođavanja proizvoda najčešće utiče postojanje različitih tehničkih standarda u svetu, kao što je metrički sistem, električni napon, prometni standardi i sl.²⁷ Promotivne i distributivne aktivnosti u međunarodnom marketingu su pod velikim uticajem materijalnih i tehničkih



infrastrukturnih pretpostavki po pojedinim zemljama. Tu se misli pre svega na: raspoloživost medija, sajmovi, izložbi, strukturu velikoprodajne i maloprodajne mreže, transportni sistem, raspoloživost skladišta i sl. Politika cena takođe mora da u značajnoj meri uvažava materijalne pretpostavke, standard i uslove života u konkretnoj zemlji.

Uticaj religije na međunarodni marketing. Uticaj religije na ponašanje potrošača u MM je ogroman i višedimenzionalan. To proizilazi iz same činjenice da religija dobrim delom kanališe: društveno ponašanje, način oblačenja, način poslovanja i odnose među ljudima. Uticaj religije se znatno multiplikuje kada se pored glavnih religija, u obzir uzmu specifičnosti pojedinih osamostaljenih crkava, religioznih grupa i sekta. S druge strane, uticaj faktora religije je prisutan kod svih aspekata i dimenzija međunarodnih marketinških aktivnosti. Religiozni praznici i njihov raspored mnogo variraju između zemalja, ne samo između zemalja različite religije, nego i između zemalja koje pripadaju istoj izvornoj religiji. U okviru islamske religije, mesec Ramadan predstavlja religiozni praznik koji podrazumeva potpunu izmenu režima života i ponašanja. Za međunarodni marketing, religiozni praznici mogu biti značajan faktor u planiranju i organizaciji putovanja, kao i u vođenju konkretnih marketinških akcija. Mesec dana pred Božić u katoličkim zemljama je ispunjen specifičnim marketinškim akcijama.²⁷ Interesantan je primer infant formule, koju je *Nestle* uvodio u nerazvijene zemlje u trenutku kada je taj proizvod bio već opšteprihvaćen u bogatim industrijskim zemljama. U potpuno drugačijoj tehnološkoj i materijalnoj kulturi Trećeg sveta, način korišćenja datog proizvoda nikako se nije uklapao, tako da je u mnogim zemljama doživljen neuspeh. U pitanju nije bio kvalitet proizvoda, već način upotrebe ili pogrešna primena proizvoda u različitim kulturnim ambijentima. Sistem i okvir potrošnje²⁸ dobrim delom mogu biti uslovljeni religioznim zahtevima, predrasudama, ili tabuima. Porodica, takođe, utiče na donošenje odluka u procesu kupovine, kao i na ukupan okvir potrošnje. Uloga porodice kao potrošačke jedinice u značajnoj meri varira upravo pod uticajem različitih kulturnih i religioznih uticaja kojim je data porodica neposredno izložena. Religiozne institucije često igraju značajnu ekonomsku ulogu i svojim neposrednim angažovanjem. Crkva ili neke druge religiozne institucije i grupe, mogu se angažovati na sprečavanju da se uvede neki novi proizvod ili nova tehnika, ukoliko se proceni da predstavljaju opasnost ili da nisu u skladu sa religioznim vrednostima i principima. Isto tako, uvođenje nekih proizvoda ili tehnika mogu biti posebno podržani ukoliko se proceni da su od opšte društvene koristi ili od posebne koristi za pristalice date religije. Može se zaključiti da međunarodni marketer ne mora biti stručnjak za geografiju ili sociologiju religije, ali ne sme donositi marketinške odluke dok ozbiljno ne upozna i sagleda specifičnost religije i uticaj religioznog faktora na razne aspekte života i ponašanja u okviru određene zemlje ili ciljnog segmenta.

Slika 1.7. *Uticaj kulturnih dimenzija na međunarodni marketing*



Uticaj jezika i načina komuniciranja na međunarodni marketing. Osetljivost upotrebe jezika je posebno naglašena kod promotivnih aktivnosti, tržišnog oblikovanja i obeležavanja proizvoda u međunarodnom marketingu. Osetljivost promocije na upotrebu jezika.

Komunikacija, kao proces prenošenja informacija od pošiljaoca do primaoca, biva značajno otežana ako se odvija između pripadnika različitih kultura. Nosioци i elemnti procesa komuniciranja su: pošiljalac, definisanje sadržaja poruke, kodiranje poruke u reči i simbole, biranje kanala za prenos poruke (telefon, *e-mail*, licem u lice), primanje

²⁸ Riba petkom za katolike se uzima kao klasičan primer. Tabui prema govedini kod Hindusa, svinjetini kod Muslimana i Jevreja se navode kao drugi tipičan primer. Mnoge muslimanske zemlje zabranjuju i upotrebu alkohola. Hindu religija preferira vegeterijanstvo. poruke, dekodiranje, odgovor na poruku. Glavni problem u internacionalnoj komunikaciji nastaje zbog toga što pošiljalac i primalac poruke dolaze iz različitih kultura, te oni mogu na različite načine interpretirati iste komunikativne signale, sadržaje i poruke. Uspeh korišćenja svih oblika promotivnih aktivnosti u velikoj meri zavisi od uspešnosti prevazilaženja komunikativnih barijera između pojedinih zemalja i kultura. Bez toga nema efektne propagandne poruke, dobrog nastupa na međunarodnim sajmovima i izložbama, uspešnog vođenja pregovora i lične prodaje, kao ni efikasnih odnosa sa javnošću.

Osetljivost proizvoda na upotrebu jezika. Kod tržišnog oblikovanja proizvoda uticaj jezika posebno dolazi do izražaja pri njegovom pakovanju i obeležavanju. Smatra se, takođe, da do velike greške u međunarodnom marketingu dolazi ukoliko sve tehničke, garancijske, servisne i ostale prateće informacije nisu odštampane na lokalno razumljivom jeziku, tj. jeziku kojim govori prodavac u maloprodaji ili krajnji potrošač. Naime, do pregovora, sklapanja ugovora i potpisivanja posla može doći između poslovnih ljudi koji govore neki od svetskih jezika. To često nije i lokalno razumljiv i prihvaćen jezik za najveći broj potrošača ili pak za krajnjeg prodavca koji treba da objašnjava svojstva i način upotrebe konkretnog proizvoda. Komunikativna složenost pojedinih kultura se određuje na osnovu količine glavnih i dopunskih informacija koje su potrebne da određena komunikativna situacija bude

²⁹ potpuno i pravilno shvaćena. U kulturama uskog konteksta ili komunikativno jednostavnim kulturama, komunikacija je precizna, određena i direktna. U kulturama širokog konteksta, ili komunikativno složenim kulturama, sve je suprotno. Bez razumevanja



skrivenih i dodatnih informacija, komunikacija može biti nekompletna, neodređena i da dovede do nerazumevanja. U svim kulturama, pored verbalnog i formalnog načina komuniciranja, prisutne su razne forme neverbalnog, neformalnog, neodređenog i indirektnog ophođenja i komuniciranja. Kulture se razlikuju po obimu dodatnih informacija, indirektnih ili kontekstualnih formi komuniciranja pomoću kojih se postiže potpuno i pouzdano razumevanje. Što je potrebno više dodatnih informacija za razumevanje konkretne socijalne ili komunikativne situacije, imamo veću kulturološku kompleksnost ili širi kulturni komunikativni kontekst. Što je veća kulturna kompleksnost ili širi kulturni komunikativni kontekst, to je teže za autsajdere i strance da pravilno sagledaju i interpretiraju određene socijalne i komunikativne situacije. Komunikativno jednostavne kulture ili kulture uskog konteksta, s jedne strane, i komunikativno složene kulture ili kulture širokog konteksta, ispoljavaju suprotne stilove komunikacije. To može da bude izvor raznih nesporazuma i nepoverenja između ljudi ovih kultura, ukoliko se prethodno ne vodi računa o njihovim komunikativnim razlikama. Bez prethodnog kulturološkog upoznavanja, treninga i pripreme, marketeri koji dolaze iz kulture uskog konteksta mogu upasti u velike probleme kada budu poslovali sa ljudima koji pripadaju kulturama šireg konteksta, i obrnuto. Problemi sporazumevanja neverbalnog karaktera su ponekad veći i značajniji nego što je komuniciranje putem pisma i govora. Prema relevantnim procenama oko 75 do 80% svih komunikacija je neverbalnog karaktera. U pojedinim nacionalnim kulturama, zastupljenost neverbalnog komuniciranja se javlja u različitom obimu i ispoljava na različite načine. Međunarodni marketeri moraju biti vrlo osetljivi na razne forme neverbalnog sporazumevanja, jer je tu mnogo manje standarda i pravila nego kod pismene i verbalne komunikacije. Uspešno sporazumevanje neverbalnog karaktera najčešće podrazumeva potpuno poznavanje svih obeležja jedne kulture i osposobljenost da se misli i zaključuje logikom strane kulture. Sporazumevanje bez upotrebe reči se uglavnom zasniva na gestikulacijama i spoljnim znakovima, ali i na

²⁹

Po *Hallovaj* kategorizaciji, to je osnov za razlikovanje kultura širokog i uskog konteksta (detaljnije videti u Palenzo Dimche, 2006,). simboličnom tumačenju i odnosu pojedinih kultura prema: vremenu, prostoru, stvarima, prijateljstvu, poklonima i sporazumu. Globalno posmatrano, može se reći da Zapad više teži verbalnim, a Istok neverbalnim formama komuniciranja.

Uticaj socijalnih i vrednosnih dimenzija kulture na MM. Socijalne i vrednosne dimenzije pojedinih kultura imaju značajan uticaj na karakter i strukturu potrošnje, što je vrlo bitno za međunarodni marketing. Tradicionalna, liderska i statusna društva. U tradicionalnim društvima, na potrošnju se gleda kao na sredstvo za zadovoljavanje bazičnih ljudskih potreba, ali ne i kao na faktor razvoja društva. Veliki biznis i preterana potrošnja se smatraju nepoželjnim. U liderskim društvima, potrošnja se posmatra kao sredstvo i mera potvrđivanja pojedinačnih inicijativa, a biznis je sredstvo kojim pojedinci povećavaju svoj uticaj. U statusnim društvima, između ostalih razvojnih uloga, potrošnja ima i ulogu društvene, staleške i statusne identifikacije pojedinaca. Vrednosni sistem pojedinih društava je u čvrstoj korelaciji sa socijalnim dimenzijama, institucionalnim i strukturnim karakteristikama, kao i obrazovnim sistemima pojedinih zemalja. U okviru toga je vrlo bitno identifikovati važeće društvene norme, koje podrazumevaju postojanje pravila, standarda i prepoznatljivih modela ponašanja. Obrazovni sistem predstavlja vrlo bitnu društvenu i socijalnu instituciju, ali i onaj segment koji neposredno oblikuje vrednosni sistem, prohteve, ambicije i motivacije ljudi. Obrazovni sistem opredeljuje i nivo pismenosti, ali razvija i ukupne ljudske sposobnosti u jednom društvu, što je sve od ogromnog značaja za međunarodni i multikulturni menadžment. Nivo obrazovanosti utiče na ukupno ponašanje potrošača, ali oblikuje i poslovne i preduzetničke sposobnosti. Društveni i ekonomski položaj žene varira od jedne do druge kulture, i dobrim delom je uslovljen preovlađujućim vrednosnim sistemom. Žena može biti ograničavana kao potrošač, radnik, menadžer ili pak



kao potencijalni ispitanik u marketinškim istraživanjima, odnosno subjekt tržišnog komuniciranja.³⁰ Društvene klase i kaste. Sistem društvenih klasa i/ili kasta u pojedinim kulturnim okruženjima definiše i ograničava učešće u sferi privređivanja. Preduzeće oseća veliki uticaj klasne i kastovske pripadnosti ne samo na sistem snabdevanja, nego i na mogući program distribucije i promocije. Svaka strategija segmentacije tržišta mora da uvažava specifičnosti sistema društvenih klasa i kasta. Ispoljavanje društvene i socijalne brige je direktno u funkciji dokazivanja građanske lojalnosti preduzeća u stranoj zemlji (*good corporate citizen*). Diskretno lobiranje predstavlja jedan od značajnih načina uspostavljanja pozitivnih odnosa sa javnošću. Koliko je poslovno lobiranje značajno u domaćem, ono je još značajnije za međunarodni marketing. Donatorsko i sponzorsko angažovanje je često u funkciji adekvatnog uklapanja u društvenu i socijalnu sredinu strane zemlje. Mnoga međunarodno orijentisana preduzeća aktivno učestvuju u izgradnji škola,³¹ bolnica, puteva, kulturnih ustanova i drugih javnih objekata. Ispoljavanje političke neutralnosti predstavlja dugoročni interes i opšti princip međunarodno orijentisanih preduzeća. Ozbiljna preduzeća sebi neće dozvoliti da se aktivno uključe u politička i partijska nadmetanja unutar i između zemalja. Ona će stalno isticati svoju poslovnu i ekonomsku

³⁰ Publikacije u S. Arabiji neće primiti nijedan oglas koji se zasniva na slikama žena. Odeća bez rukava ima ofanzivan tretman po pravilima Islama, te svi propagandni oglasi koji uključuju slike sa takvom odećom su zabranjeni u Maleziji. Veća i značajnija golotinja u

reklamama je tek potpuno zabranjena.³¹ Takvih primera je jako mnogo: *Pepsi Cola* je sponzorovala operu i balet u Argentini, *Procter & Gamble*, *IBM* i druge firme su podržavale obrazovne programe u Aziji, *General Electric* nudio projekte uvođenja muzike u bolnice i zatvore, *Xerox* korporacija je sponzorovala izgradnju ulica u Latinskoj Americi, kao i istraživačke projekte u poljoprivredi Brazila (*Cateora*, 2002).

prirodu i izbegavati svako angažovanje u čisto političkim poslovima. Krajnji cilj takvog kodeksa u ponašanju jeste uspostavljanje pozitivnih poslovno-političkih veza sa stranom zemljom. Preduzeća razmišljaju o bazičnim interesima strane zemlje i ističu potencijalne koristi i pozitivne efekte svoje delatnosti.

Uticaj estetskih dimenzija pojedinih kultura na MM. Estetske vrednosti predstavljaju vrlo značajno obeležje svake kulture, a odnose se na ispoljavanje osećaja prema lepom i na preovlađujuće preferencije u domenu: muzike, slikarstva, filma, dizajna i drugih vizuelnih obeležja i simbola. U međunarodnim razmerama se nailazi na značajne razlike u estetskim vrednostima.³² One se više uočavaju na regionalnoj nego na nacionalnoj osnovi. Efekat preliivanja estetskih vrednosti po graničnim, srodnim i dostupnim područjima je dosta prisutan. Naime, radi se o elementu i obeležju kulture koje ima naglašenu eksternu orijentaciju, i preko kojeg najčešće i najlakše dolazi do preplitanja i povezivanja različitih kultura. Marketinška koncepcija po definiciji naglašava značaj estetskog faktora pri obradi tržišta i koncipiranju marketinških aktivnosti. Ta prirodna osobina marketinga, u međunarodnim razmerama dobija mnogo veću ulogu, posebnu osetljivost i višestruke izazove. Sistematizujući različita iskustva, primere i pristupe u tumačenju odnosa između marketinga i estetskih vrednosti pojedinih kultura, ovde ćemo posebno izdvojiti nekoliko dimenzija tog odnosa: značaj estetskog izgleda i oblika proizvoda, izbor imena i estetski doživljaj poruka, upotreba boje, značaj muzike. Estetski izgled i oblik proizvoda predstavljaju vrlo bitne elemente savremenog i uspešnog dizajna. Kod upravljanja dizajnom proizvoda u međunarodnom marketingu se ne može računati na univerzalno i jedinstveno rešenje. Ono što je uspešan dizajn u jednom kulturnom ambijentu, može biti potpuno neprihvaćeno u drugom. Upravo, estetske vrednosti mogu imati značajan uticaj na svakodnevni život, odnos ljudi prema stvarima i proizvodima, njihovoj formi i izgledu. Time



se direktno utiče na sistem i karakter potrošnje, kao i na neposredno ponašanje u procesu kupovine.³³ Estetske dimenzije dizajna i oblikovanja nisu bitne samo kod proizvoda, nego i kod objekata, postrojenja, građevina i zgrada. I u tim domenima poslovnih aktivnosti međunarodno orijentisanih preduzeća se mora računati sa činjenicom da se arhitektonski izraz veoma mnogo razlikuje od jedne kulture do druge. Kod izbora imena, pored uvažavanja jezičkih problema, vrlo je bitno uvažavati lokalni ukus, estetske i zvučne preferencije i mogući utisak. Može se reći da je izbor imena i marke, koliko jezički, toliko i estetski problem u međunarodnom marketingu. Pronalaženje univerzalnog rešenja, uspešno prihvatljivog u različitim kulturama, predstavlja stalno prisutnu težnju u

međunarodnom marketingu, koju nije lako postići.³⁴ Mnogo je više slučajeva gde se moraju uvažavati i prihvatati specifičnosti lokalne i jezičke i estetske identifikacije. Propagandna poruka je drugi vrlo bitan faktor uspešne identifikacije na stranom tržištu. Vizuelni i estetski doživljaj konkretne poruke je pri tome vrlo bitan. Ono što može izgledati vrlo atraktivno za potencijalne kupce u nekim zemljama i kulturama, može se pokazati sasvim nezanimljivim, pa i neshvatljivim u drugom kulturnom ambijentu. Otuda, upotreba boje i muzike u međunarodnom marketinškom nastupu posebno dobijaju na značaju.

³² Npr. muzički ukus ili stil igre uglavnom dobijaju regionalna obeležja.³³ Istraživanja pokazuju da se u Britaniji, Francuskoj i Nemačkoj nailazi na različito shvatanje dobrog dizajna kod mašina za veš. Nemačke domaćice preferiraju veće mašine, snažnijeg izgleda, koje ostavljaju utisak veće izdržljivosti i stabilnije konstrukcije. Francuske domaćice preferiraju manje mašine, lakše konstrukcije, koje ostavljaju utisak jednostavnosti i neprimetnosti u manjoj prostoriji.³⁴ Ime i marka *Kodak* se često navodi kao jedan takav primer, gde su univerzalno rešeni i jezički (isto pismo, isti izgovor) i estetski problemi.

³⁶ Upotreba boje u međunarodnom marketingu može da bude vrlo bitan faktor uspeha, odnosno neuspeha. Radi se o vizuelnom, estetskom i identifikacionom elementu koji ima

različita simbolička značenja u različitim kulturama.³⁵ S druge strane, boja sama za sebe može imati vrlo različito, ponekad i suprotstavljeno, značenje u različitim kulturama.

Navešćemo samo neke primere, koji se uzimaju kao tipični u literaturi međunarodnog marketinga.

Crna boja je znak žalosti u zapadnim zemljama, dok u Indiji, Hong Kongu, Japanu i Kini tu simboliku ima bela, a u Iranu plava boja.

Zelena boja je visoko cenjena u muslimanskim zemljama, ali ima negativne konotacije u jugoistočnoj Aziji gde asocira na bolest ili nesreću. Crvena boja je vrlo popularna u mnogim delovima sveta, dok je slabo primljena u nekim afričkim zemljama. Crvena boja u Americi odražava agresivnost i ljutnju, dok je to boja sreće u Kini. U Kini je uobičajeno da se novac poklanja u crvenim kovertama, bilo zaposlenima povodom prigoda, bilo deci povodom praznika. Bela boja obično asocira na čistoću, savršenost i svečanost na Zapadu, dok u nekim azijskim zemljama ima sasvim suprotno značenje. Zelena boja kod Amerikanaca čini određene stvari hladnim i prirodnim, dok u jugoistočnoj Aziji asocira na opasnost džungle. Međunarodni marketer mora pažljivo da procenjuje mesto i značaj boje, jer to može biti od velikog uticaja na planiranje proizvoda, pakovanje, identifikaciju i promotivne aktivnosti.

Pravi izbor boja, ilustracija, apela, poruka, mora da bude usklađen sa važećim estetskim shvatanjem kupčeve, a ne sopstvene kulture.³⁶ Muzika, kao forma umetnosti, je bitan deo ukupne kulture. Iako je muzika jedna od univerzalnih karakteristika kulture, njen stil nije jedinstven u međunarodnim razmerama. Naprotiv. Postoje značajne kulturne razlike koje se ispoljavaju i kroz područje muzike. Tip muzike koji odgovara u jednom delu sveta, može biti neprihvatljiv u drugom. Razumevanje tih razlika je od izuzetne važnosti za preduzeća koja koriste muzičku podlogu pri kreiranju propagandnih poruka. Očito je da je za uspešnu tržišnu identifikaciju proizvoda i savremeno poslovno komuniciranje u međunarodnom



marketingu nužno razumevanje, uvažavanje i prihvatanje estetskih vrednosti iz drugih kultura i različitih delova sveta. Estetske vrednosti se mogu menjati tokom vremena kroz kontakte različitih kultura, međutim, kratkoročne promene u tom domenu su vrlo teške. Zbog toga međunarodni marketer mora biti vrlo osetljiv na sve elemente estetskog aspekta pojedinih kultura i to pri : tržišnom oblikovanju proizvoda, dizajnu, pakovanju, izboru imena, simbola, tržišnom komuniciranju, arhitekturi poslovnih zgrada i drugih objekata u inostranstvu.

³⁵ Boja cveća i njena simbolika u pojedinim zemljama može predstavljati dobar primer. Purpurno cveće u Brazilu asocira na smrt i žalost i uglavnom se nosi na sahrane. Bele lale imaju istu ulogu i simboliku u Kanadi, V. Britaniji, Švedskoj; belo i žuto cveće u Tajvanu; žuto cveće u Meksiku. Žuto cveće u Francuskoj znači neverstvo i preljubu, a u Rusiji simbolizuje nepoštovanje prema ženi. Kao rezultat sujeverja, crveno cveće u Meksiku znači bacanje loših čini, a belo cveće se kupuje da bi se oterale bačene čini. ³⁶ Bela Parker olovka nije imala uspeha u Kini, gde je bela boja znak žalosti. Njihova zelena olovka je doživela istu sudbinu u Indiji, gde zelena boja asocira na nesreću. *British bank* je bila zainteresovana za ekspanziju svojih aktivnosti na tržište Singapura, želeći da koristi plavu i zelenu boju kao boje svoje prepoznatljivosti. Konsultantska firma im je skrenula pažnju da zelena boja u Singapuru asocira na smrt. Iako je banka insistirala na svojim originalnim bojama, zelena boja je zamenjena drugom prihvatljivom nijansom.

5. MEĐUZAVISNOST INTERNACIONALIZACIJE POSLOVANJA I MARKETINGA

5.1. Različiti pristupi procesu internacionalizacije poslovanja

Ne opterećujući tekst svestranim i detaljnim pregledom mnogobrojnih teorijskih pristupa koji objašnjavaju proces internacionalizacije poslovanja, ovde ćemo u najkraćim crtama ukazati na tri moguća pristupa: evolutivni, mrežni i globalni pristup internacionalizaciji poslovanja.

Evolutivni pristup internacionalizaciji. Termin internacionalizacija je često korišćen da opiše pravac eksternog rasta i razvoja kompanije preko međunarodnih poslovnih aktivnosti. Internacionalizacija poslovanja je dugo posmatrana kao jedan evolutivni proces, kroz koji se aktivnosti kompanije internacionalno šire i uvećavaju paralelno sa rastom međunarodnog ³⁷ tržišnog angažovanja. Internacionalizacija poslovanja, dakle, napreduje kroz različite faze. Radi se o procesu učenja koji je zasnovan na postupnom akumuliranju iskustvenog znanja sa inostranih tržišta. Otuda se ovakav pristup internacionalizaciji često naziva i inkrementalni pristup. Razlika između pojedinih varijanti evolutivnog pristupa internacionalizaciji je u broju faza kroz koje preduzeće prolazi kao i u opisu svake pojedinačne faze. Generalno, organizacija počinje sa manjim ili bez ikakvih izvoznih aktivnosti i zatim napreduje kroz određeni broj faza sve dok ne postane potpuno međunarodno angažovana organizacija. Ističe se da je evolutivni pristup internacionalizaciji poslovanja po fazama široko rasprostranjen iz dva razloga: (1) nedostatak iskustvenog tržišnog znanja, i (2) velika neizvesnost koja prati odluku o internacionalizaciji. Ovi razlozi se posebno koriste u objašnjavanju procesa internacionalizacije malih i srednjih preduzeća sa ograničenim međunarodnim iskustvom. Spremnost ovih preduzeća da angažuju svoje resurse na međunarodnom tržištu se ostvaruje samo ukoliko se smanji neizvesnost, kao rezultat sticanja iskustvenog tržišnog znanja.

Kritički pogledi na evolutivni pristup. Evolutivni pristup internacionalizaciji poslovanja privukao je brojne kritike. Nailazi se na veliki broj empirijskih studija koje su preispitivale osnovne pretpostavke ovog modela. Jedan od prigovora potencira da evolutivni pristup ignoriše specifične karakteristike tržišta i preduzeća koje su bitne za proces razvoja izvoza i izvoznog ponašanja. Smatra se da nije poželjno i uvek moguće da se odluke donose na opredeljujućem uticaju iskustvenog tržišnog znanja. Interne i eksterne promene u preduzeću po pitanju resursa, tržišnih mogućnosti i filozofije upravljanja, mogu imati



značajan uticaj na internacionalizaciju kompanije. Konkretna faza internacionalizacije preduzeća je u velikoj meri opredeljena okruženjem u kome ono posluje, strukturom grane i sopstvenom strategijom marketinga. Sa druge strane, osnovna pretpostavka evolutivnog pristupa o postupnom kretanju unapred, nije uvek istinita. Mnoge kompanije su prisiljene da prilagođavaju tempo svoga razvojnog kretanja, nekoliko koraka napred, nekoliko koraka unazad. Svakako da je moguće i preskočiti neku fazu kako bi se ubrzao proces. U zavisnosti od toga koliko je povoljna globalna investiciona klima u ³⁷ Kompanije često izvozne aktivnosti počinju na kulturološki i geografski bliskim tržištima, a kako međunarodno tržišno i poslovno znanje i iskustvo rastu, one počinju da opslužuju sve udaljenija inostrana tržišta. Inače, evolutivni modeli internacionalizacije potiču iz Nordijske škole u Švedskoj. Svoju teorijsku osnovu imaju u Teoriji organizacionog ponašanja i Penrosovoj teoriji rasta firme. Ovi modeli videli su internacionalizaciju kao proces u kome preduzeće postepeno povećava svoju uključenost na međunarodno tržište. ³⁸ datom trenutku, preduzeće se može odlučiti da intenzivira ili privremeno odustane od međunarodnih poslovnih aktivnosti, ukoliko je to u tom trenutku adekvatno rešenje. Konačno, mnoga preduzeća ne moraju neizostavno ispoštovati postupni prolazak kroz svaku specificiranu fazu, već preferirati kraći put internacionalizacije. ³⁸ Savremeni proces internacionalizacije nekih kompanija ide za tim da se ispoljava sklonost ka prihvatanju što direktnijih i što bržih strategija i modela ulaska na međunarodna tržišta, umesto postepenog i sporijeg procesa internacionalizacije.

Matrični pristup internacionalizaciji. Ovo je jedan od novijih pristupa i pokušaja sagledavanja fenomena internacionalizacije. Sada se zastupa stanovište da preduzeća mogu koristiti poslovne veze i odnose kao dobru platformu internacionalizacije sopstvenih aktivnosti. Organizacije uspostavljaju, razvijaju i održavaju dugoročne poslovne odnose sa svojim poslovnim partnerima na tržištu. Ovi odnosi se povezuju u široku i razrađenu međunarodnu mrežu. Povećava se broj preduzeća koja se umrežavaju zahvaljujući uspostavljanju interakcije sa brojnim partnerima: dobavljačima, kupcima, potrošačima, konkurencijom, distributerima, agentima, konsultantima i čitavim nizom drugih organizacija. Cilj je izgraditi što bolji i relevantniji položaj u mreži. U svakom trenutku, preduzeće teži da ima bitan položaj koji određuje njegov odnos sa drugim organizacijama. Kako se, tokom vremena, odnosi uspostavljaju, razvijaju ili raskidaju međunarodni položaj preduzeća se menja. Sve ovo pruža značajne mogućnosti za kontrolisanu prodaju i marketing proizvoda i usluga, u međunarodnim razmerama. ³⁹ Pošto ni jedna organizacija ne egzistira u vakuumu, može se pretpostaviti da je svaka organizacija manje ili više povezana sa učesnicima u okruženju, koji su opet povezani sa nekim drugim organizacijama. Kada ovakvi odnosi postoje na međunarodnom nivou – između igrača iz različitih zemalja, oni će poslužiti kao mehanizam ili posrednik koji će lakše uvesti preduzeće na novo strano tržište. Bitno je istaći da mrežni pristup ne pobija iznesene stavove koji se odnose na prirodu evolutivnog pristupa internacionalizaciji. Sigurno je da mrežni pristup može da otkloni neke nedostatke evolutivnog modela. Dok se evolutivni pristup fokusira na interni razvoj korporativnog znanja i ostalih resursa, pristup mreže nudi model tržišnih i poslovnih veza sa drugim tržišnim učesnicima i akterima. Mrežni pristup pruža jedan novi pogled na tradicionalni evolutivni model. On daje šansu za svestranije, inovativnije i fleksibilnije biranje strategijskih varijanti uključivanja na međunarodna tržišta.

³⁸ Na primer, u studiji koju su sproveli *Hedlund i Kverneland* 1985. godine izučavajući strategiju švedskih firmi u Japanu, skoro polovina praćenih kompanija prešla je direktno sa prodaje preko agenata na proizvodne ogranke, zanemarujući međukorake. ³⁹ *Blankenburgova* studija ulaska na strana tržišta iz 1992. godine ocenjuje se kao jedan od najbitnijih pokušaja da se sagleda internacionalizacija kroz perspektivu mreže. Ova studija



ističe da mrežni pristup ulaska na strana tržišta pretpostavlja aktivnosti i procese u okviru mreže, koji su multilateralni, kao posledica interakcije između članova. U okviru mreže, resursi su predmet prilagođavanja i svi su zavisni jedni od drugih. Istovremeno se smanjuje kontrola koju organizacija ima nad sopstvenim resursima, ali joj se daje kontrola nad resursima partnera.

▣ **MM.Marker 1.4. ACER - Korak po korak do globalnog lidera**

Acer Inc. je jedan od lidera u proizvodnji i prodaji PC računara. Ukupni prihod kompanije u 2005. godini iznosio je oko 9.6 milijardi USD. Pored računara kompanija proizvodi i prodaje prateće proizvode kao što su flet monitori i PDA. Kada je Tajvan stekao reputaciju „globalne prodavnice računara“ *Acer* koji je u početku prodavao proizvode pod tuđom markom odlučio se da izvozi pod sopstvenim brendom. Tokom 2001. godine Kina i Tajvan su pristupili WTO, što se poklopilo sa zaokretom u strategiji koju je do tada primenjivao *Acer*. Naime, *Acer* je želeo da preseli značajan deo proizvodnje u Kinu i pokuša da se pozicionira na tom tržištu. Tržište Kine bi kompaniji poslužilo kao odskočna daska za globalnu ekspanziju. Kina je ulaskom u WTO bila prinuđena da ukine formalna ograničenja za strane investitore što je bilo krucijalno za implementaciju strategije kompanije. *Acer* je sada mogao slobodno da investira, a ono što je izuzetno bitno slobodno su mogli da ga prate glavni dobavljači. Ekspanzijom na tržište Kine *Acer* je ostvario ekonomiju obima i bolju prepoznatljivost brenda. Na tržištu Kine *Acer* se suočio sa jakom inostranom ali i domaćom konkurencijom. Kineski brend *Lenovo* kontrolisao je skoro 2/3 tržišta PC. Glavna prednost *Acera* u odnosu na inostrane kompanije bilo je poznavanje lokalne kulture i jezika, ali i to što je veliki broj dobavljača već imao svoje kapacitete u Kini. Kada se uporedi sa stranim brendovima *Acer* je „više lokalan“ a u odnosu na kineske je „više globalan“. U međuvremenu je *Lenovo* preuzelo diviziju IBM koja se bavila prodajom *notebook* računara, čime je postao treći svetski proizvođač računara, što je dodatno zaoštrilo konkurenciju na tržištu računara u Kini. Iako je prodaja *Acer* računara u Kini bila sporija od predviđene, menadžment je bio zadovoljan. Brend je uvećao prepoznatljivost, a kompanija je stekla nova znanja i ostvarila efekte po osnovu ekonomiju obima, što je omogućilo dalju ekspanziju na globalnom nivou. Strategija u kojoj je Kina igrala odskočnu dasku za dalju globalnu ekspanziju se isplatila, *Acer* je postao najprodavaniji brend *notebook* računara u Evropi. *Acer* se naročito dobro pozicionirao na rastućim tržištima kao što su Indija i Istočna Evropa, zahvaljujući niskoj ceni, solidnom kvalitetu i prepoznatljivom brendu. Da li će *Acer* uspeh iz Evrope ponoviti u SAD, ostaje da se vidi.

■ *BR-BusinessDataBase*

Globalni pristup internacionalizaciji. Poslednjih godina u literaturi i praksi se nailazi na fenomen startno internacionalizovanih kompanija. Radi se o biznisima i kompanijama koji se rađaju kao globalni. Ove kompanije se rađaju u globalizovanim industrijskim sektorima koji nisu kompatibilni sa tradicionalnim obrascima postepene internacionalizacije. Umesto evolutivnog sticanja iskustva, ove organizacije često imaju startnu globalnu viziju. Usvajaju globalni pristup poslovanja od početka svog rada. U odnosu na klasična preduzeća koja započinju izvozne aktivnosti tek kada stvore bazu na domaćem tržištu, kompanije koje su rođene kao globalne, započinju sa izvozom, saradnjom sa inostranim partnerima i pribavljanjem resursa sa inostranih tržišta od samog početka svog poslovanja.⁴⁰

Tradicionalno shvatanje da se prvo mora početi sa ⁴⁰ *LASA Industries Inc.* je primer globalno rođene kompanije. Ovo je kompanija za proizvodnju i plasman prototipa mikroprocesora. Osnivači su bili Amerikanac, Švajcarac i Francuz. Sedište za tehnologiju i razvoj bilo je locirano u SAD, sedište marketinga u Francuskoj, a finansija u Švajcarskoj. Proizvodnja je bilapostavljena u Škotskoj, kako bi se iskoristile povoljne regionalne dozvole, a prodaja je počela u Francuskoj i SAD. *IXI Ltd.* je britanska kompanija koja se bavi proizvodnjom kompjuterskih softvera. Strategija je bila postavljena sa idejom da se prvo osvoji tržište



SAD, zatim Japana, a tek zatim domaće tržište. Vlasnici su takođe bili različitog porekla: iz Velike Britanije, Nemačke, Austrije i Japana. Samo četiri godine po početku poslovanja, ova kompanija je ostvarivala 60% prihoda od prodaje na tržištu SAD, 20% u Velikoj Britaniji, 10% u Japanu i 10% na ostalim tržištima. Ovakvi rezultati su dokaz da tradicionalni stavovi o uspostavljanju prodaje prvo na domaćem tržištu pa tek nakon toga ekspanzija na međunarodno poslovanje ne moraju biti pravilo. Primeri globalno rođenih kompanija nisu ograničeni samo na IT sektor (iako su tu poslovanjem na domaćem tržištu, pa onda ulaziti u postepeno osvajanje inostranih tržišta, danas ne mora da bude pravilo. Povećava se broj kompanija koje moraju da se internacionalizuju veoma brzo. To se često dešava uključivanjem u neke od postojeći globalizovanih mreža, ili pak, kroz razvoj sopstvene međunarodne mreže, sa prilagođenim i specijalizovanim proizvodima u asortimanu. Dolazi do fleksibilnijeg i bržeg reagovanja nego što je to bio slučaj u tradicionalnim pristupima. Tehnološki razvoj u oblasti komunikacija i logistike, konvergencija opštih tehničkih standarda, kao i globalna konkurencija kao rezultat procesa liberalizacije, deregulacije i privatizacije, predstavljaju pravi ambijent za podsticaj globalnog pristupa internacionalizaciji.

5.2. Opredeljujuća uloga marketinga u procesu internacionalizacije poslovanja

Pojmovna paralela. Internacionalizacija poslovanja predstavlja mogući pravac strategije eksternog rasta i razvoja preduzeća u međunarodnim i globalnim razmerama, koji se zasniva na uvažavanju savremenih tendencija u razvoju svetskog tržišta i tehnologije, a time i prihvatanja važećih standarda i pravila međunarodnog konkurentskog ponašanja. U okviru pojmovnih razgraničenja, međunarodni marketing smo definisali kao proces tržišnog usmeravanja, instrumentalnog kreiranja i efektivne realizacije tržišnih aktivnosti radi što uspešnije internacionalizacije poslovanja privrednih subjekata i njihovog što adekvatnijeg uklapanja u inostranu sredinu, od lokalnih do globalnih razmera. Ova pojmovna paralela nedvosmisleno govori o naglašenoj međuzavisnosti marketinga i internacionalizacije poslovanja. Ukazaćemo na neke elemente koji govore o toj funkcionalnoj povezanosti.

Marketinški impulsi internacionalizacije. Evidentno je da je internacionalizacija poslovanja strategija preduzeća sa jakim marketinškim impulsima, bilo da se ona javlja kao rezultat: 1. proizvodno-tehnološkog pritiska, tj. velikih ulaganja u istraživanje, razvoj i proizvodnju, ili 2. tržišnog pritiska, zasnovanog na limitiranosti nacionalnog tržišnog prostora. Mnoga su preduzeća ostvarila zadovoljavajuću ekonomiju obima u međunarodnim razmerama i tako učinila velika razvojna ulaganja ekonomski racionalnim, zahvaljujući širokim marketinškim vidicima i stimulansima. S druge strane, unutrašnji tržišni problemi su jedan od glavnih razloga zašto suneke kompanije iz evropskih zemalja poput Austrije, Danske, Švajcarske, Holandije, Švedske, Irske, Finske, Slovenije pod većim tržišnim pritiskom uključivanja u proces internacionalizacije nego mnoge američke kompanije.

Dirigentska uloga MM. Smatra se da nije slučajno što dolazi do naglog i paralelnog razvoja marketinga, s jedne strane, i raznih formi međunarodnog poslovanja, s druge. U savremenim tržišnim procesima akcent se sve više stavlja na kreiranje integralne konkurentске prednosti, kako u domenu proizvodnje tako i u domenu marketinga, finansija, istraživanja i razvoja, rukovođenja. U tom kreiranju integralne diferentne prednosti, marketing dobija usmeravajuću ulogu. Sa rastućim trendom internacionalizacije poslovanja, koji je očit zadnjih decenija, dolazi i do velikih promena u međunarodnim konkurentskim odnosima, kao i pratećim konkurentskim strategijama. Nužno je oprezno i svestrano sagledavanje mogućih oblika i procesa internacionalizacije na podlozi jasnih i proverenih tržišnih smernica. Marketing dobija usmeravajuću ulogu i u ukupnom procesu upravljanja međunarodnim poslovanjem, jer neposredno doprinosi: upoznavanju



međunarodnog poslovnog okruženja i tržišnih mogućnosti; sagledavanju tržišne relevantnosti i perspektive pojedinih formi poslovanja, kao i integrisanju dominantno prisutni). U studiji sprovedenoj na 102 male škotske umetničke i zanatske firme *McAuley* je otkrio da su ove firme imale širu, internacionalnu viziju, inovativni proizvod ili uslugu koja je plasirana kroz jaku mrežu i čvrsto vođenje koje je bilo fokusirano na rast međunarodne prodaje.

svih poslovnih funkcija oko postavljenih međunarodnih tržišnih ciljeva. Očito je da marketing igra ključnu ulogu u trouglu osnovnih problema kojima se bavi i koje razrešava sistem međunarodnog poslovanja: istraživanje okruženja – koordinacija poslovnih funkcija – izbor oblika međunarodnog poslovanja. Internacionalizacija poslovanja predstavlja strategiju preduzeća koja je dominantno opredeljena marketingom.

Komparativni funkcionalni doprinosi. Istraživanja pokazuju da je marketing značajniji za uspešnu internacionalizaciju i uspešno međunarodno poslovanje nego druge poslovne funkcije (finansije, proizvodnja, istraživanje i razvoj). Strategijski značaj marketinga proizilazi iz same njegove prirode, koja se ogleda u sagledavanju multiple povezanosti preduzeća sa svojim poslovnim okruženjem. Poslovno strategijski značaj međunarodnog marketinga se može posmatrati na trojak način: 1. nema uspešne realizacije konkretnih poslova u inostranstvu bez međunarodnog marketinga, 2. nema kvalitetne analize uticaja međunarodnih tržišnih tendencija na poslovanje u okviru domaćeg tržišta bez međunarodnog marketinga, 3. nema smanjivanja nepoželjne zavisnosti od drugih bez međunarodnog marketinga. Ključni elemenat međunarodnog marketinga jeste sposobnost da se prepoznaju inostrane mogućnosti, interpretiraju eksterne i nekontrolisane varijable okruženja, a potom odredi kako sa raspoloživim resursima da firme odgovore zahtevu za profitabilnim nastupom na tržištu. Nailazi se na opšte slaganje da dve centralne aktivnosti svakog preduzeća predstavljaju – marketing i finansije. Otuda je logično zaključiti da su dve ključne stvari za svaki biznis – novac i potrošač. Možemo reći da ispravnost takve konstatacije posebno dolazi do izražaja u međunarodnim razmerama. U procesu upravljanja međunarodnim poslovanjem to prevashodno ima svoj neposredni odraz kod izbora strategije ulaska i forme poslovanja, kao i njihovog usklađivanja sa poslovnim okruženjem. Bitno je pri tome da međunarodne poslovne finansije shvate da je poslovni uspeh prevashodno funkcija kvalitetnog i odgovornog zadovoljavanja potreba i želja ljudi, što upućuje na nužnost uvažavanja marketinga i marketinških analiza. Strategijskog uvažavanja marketinga nema bez negovanja pozitivnog odnosa u preduzeću prema informacijama i inovacijama. Istovremeno, marketing mora da uvažava realnost sopstvenih resursa i potencijala, kao i upozorenja poslovnih finansija.

Strateški doprinosi MM. Da marketing predstavlja vitalni i opredeljujući deo ukupnog sistema međunarodnog poslovanja govori osnovno razgraničenje zaduženja i odgovornosti pojedinih poslovnih funkcija. Za međunarodni marketing se uglavnom vezuje pet osnovnih područja istraživanja iz kojih proizilazi i pet izuzetno značajnih poslovno-strategijskih odluka:

Da li poslovati van nacionalnih granica, tj. donošenje inicijalne odluke o neophodnosti, opravdanosti i nivou angažovanja na međunarodnom tržištu.

Gde nastupiti u međunarodnim razmerama, tj. selekcija i izbor inostranih tržišta i tržišnih segmenata koji najviše odgovaraju unapred definisanim ciljevima preduzeća.

Na koji način nastupiti i poslovati u inostranstvu, tj. izbor najprihvatljivije strategije ulaska i oblika poslovanja ili forme uključivanja na odabrana međunarodna tržišta.

Sa kojim programom marketinških aktivnosti se predstavljati u inostranstvu, odnosno kako planirati, kreirati i održavati diferentnu prednost u odnosu na međunarodnu konkurenciju izborom najpovoljnije kombinacije instrumenata marketinga.



Kako organizovati i efektivno realizovati međunarodne marketinške aktivnosti, tj. problem stvaranja marketinškog sistema koji obezbeđuje što efikasniju koordinaciju, realizaciju i kontrolu međunarodnih marketinških poslova datog preduzeća.

Inicijalnoj odluci o usmeravanju strategije rasta i razvoja preduzeća van nacionalnih granica se pripisuje preventivno-usmeravajući karakter, dok su organizovanje i realizacija marketinških aktivnosti uglavnom uslovljeni ostalim opredeljenjima u odnosu na međunarodno tržište. Tipične međunarodne marketinške strategije koje opredeljuju karakter poslovanja i stepen uspeha na svetskom tržištu se prevashodno vezuju za drugo, treće i četvrto područje strategijskog odlučivanja.

Od komparativne do integralne konkurentske prednosti. Do druge polovine dvadesetog veka, teorija komparativnih prednosti (uz sve svoje kritičare i eventualne modifikacije) se najčešće koristila za objašnjavanje osnovnih principa na kojim se zasniva robna razmena između različitih zemalja. Međutim, u svetu se pojavljuju zemlje koje su u stanju da sve proizvode efikasnije od drugih, pojavljuju se multinacionalni i transnacionalni proizvodni sistemi, pojavljuju se nove tehnologije kao rezultat isključivo ljudskog znanja, pojavljuju se razni oblici uspostavljanja međunarodne poslovne saradnje, koji izlaze iz domena klasične trgovinske razmene. Uviđalo se da teorija komparativnih prednosti nije nudila adekvatno objašnjenje za sve te savremene procese internacionalizacije poslovanja, koji su svoj puni zamah dobijali u drugoj polovini dvadesetog veka. Mnogi smatraju da nije slučajno što dolazi do naglog i paralelnog razvoja marketinga, s jedne strane, i raznih oblika internacionalizacije poslovanja, s druge. U savremenim tržišnim procesima, akcenat se sve više stavlja na kreiranje integralne komparativne prednosti, kako u domenu proizvodnje, tako i u domenu marketinga, finansija, istraživanja i razvoja, rukovođenja. U tom kreiranju integralne diferentne prednosti, marketing dobija usmeravajuću ulogu. Sa rastućim trendom internacionalizacije poslovanja, koji je očit zadnjih decenija, dolazi i do velikih promena u međunarodnim konkurentskim odnosima, kao i u pratećim konkurentskim strategijama. Nužno je oprezno i svestrano sagledavanje mogućih oblika i procesa internacionalizacije, na podlozi jasnih i proverenih marketinških smernica. Tu logiku slede i sva navedena teorijska objašnjenja, koja su relativno novijeg datuma.

Marketinško iskustvo preduzeća i marketinška osposobljenost preduzeća se takođe smatraju značajnim faktorom uspešne strategije internacionalizacije i ukupnog međunarodnog poslovanja preduzeća. Istraživanja su pokazala da upravo u tome leži značajan razlog međunarodnog uspeha američkih kompanija i njihove konkurentske prednosti u svetskim razmerama. Stvar se može posmatrati i šire, pa reći da – nema ni jednog međunarodno afirmisanog, a pogotovo globalnog preduzeća, koje iza sebe nema ogromno marketinško iskustvo ili koje svoju strategiju razvoja dominantno ne zasniva na marketingu. Treba napomenuti da prethodno marketinško iskustvo i marketinško znanje ne mogu biti supstitut za poznavanje međunarodnog tržišta, ali omogućuju racionalnu poslovnu orijentaciju i značajnu pretpostavku za izbor pravih puteva međunarodne poslovne ekspanzije.

6. MEĐUZAVISNOST GLOBALIZACIJE TRŽIŠTA I MARKETINGA

6.1. Realnost i posledice procesa globalizacije tržišta

Globalizacija je pojam koji koristimo da bismo opisali aktuelne promene u društvima, kulturama i ekonomijama širom sveta. Globalizacija dovodi do dramatičnog porasta međunarodne razmene u trgovini, kulturi, ljudima, idejama i sl. Iako smo svesni da globalizacija obuhvata različite aspekte i dimenzije društvenih promena, mi ćemo se koncentrisati samo na poslovne i marketinške aspekte globalizacije tržišta. Poslednjih decenija se pojavio veći broj radova i istraživanja vezanih za najnovije tendencije i promene



42

na svetskom tržištu. Relevantna istraživanja nedvosmisleno pokazuju da u svetu dolazi do naglašenog relativizovanja nacionalnih granica. Tradicionalna podela na lokalna, regionalna, nacionalna i međunarodna tržišta postaje sve manje relevantna. Čak prevlađuju shvatanja da danas, skoro ne postoje tržišta čistog nacionalnog karaktera. Došlo je do visoke međuzavisnosti sveta pod pritiskom razvoja proizvodnih snaga, komunikacija, transportnih sredstava i konkurencije po tom osnovu. Danas je već sasvim izvesno da nijedno tržište ne može da se razvija izolovano i u vakuumu. U budućnosti će moći sve manje. Insistiranje na lokalno zatvorenim i kontrolisanim tržištima je u direktnoj suprotnosti sa konceptom otvorene tržišne privrede i savremenim tržišnim trendovima u globalnim razmerama.

Nove pretpostavke za poslovanje u svetskim razmerama. Globalizacija tržišta predstavlja fenomen novijeg datuma. Radi se o savremenom procesu koji stvara nove pretpostavke za uspešno poslovanje u međunarodnim okvirima. Procesom globalizacije, određene industrije i preduzeća svoju perspektivu rasta i razvoja vide jedino u svetskim razmerama. Svet postaje jedinstveno tržište i u skladu sa njegovim ukupnim potrebama biva moguće koncipirati i organizovati poslovne i marketinške aktivnosti. Može se reći da je globalizacija tržišta došla kao logična posledica vrlo dinamičnog razvoja međunarodne trgovine u posleratnom periodu. Sve okolnosti i pokretački faktori koji su doprinosili naglom razvoju svetske trgovine, nastaviće svoje dejstvo u predstojećem periodu. Treba očekivati da će značaj međunarodnih marketinških aktivnosti rasti, uz eventualno menjanje pojavnih oblika. Dolazi do povoljnijih mogućnosti kombinovanja faktora proizvodnje u međunarodnim razmerama. Uz sve slobodnije kretanje kapitala, rada, ideja i informacija, postaje vrlo značajno i aktuelno upozorenje *Levitta* da dva vektora danas uobličavaju svet: tehnologija i globalizacija. Marketing, svojim pristupom tržištu, svojim strategijama i tehnikama vrši značajnu usmeravajuću ulogu i tako doprinosi da centralizacija i koordinacija poslovnih aktivnosti u svetskim razmerama bude moguća. *Michael Porter*, upravo u toj sposobnosti centralizacije i koordinacije poslovnih aktivnosti vidi osnovne interne pretpostavke porasta globalizacije određenih grana i preduzeća u okviru njih.

41

MMF: „Globalizacija je stalno rastuća ekonomska međuzavisnost država kroz povećanje obima međudržavnog prometa dobara i usluga, slobodnijeg protoka kapitala, i sve bržeg i šireg rasprostiranja novih tehnologija“. Svetska Banka globalizaciju definiše kao „slobodu i mogućnost pojedinaca i korporacija da uspostave međunarodne poslove sa licima iz drugih zemalja“.

42

Keegan razmatra uticaj prošlih i sadašnjih tržišnih promena na budući razvoj međunarodnog marketinga. *Theodore Levitt*, polazeći od potrebe globalizacije marketinga, sugerise da će preduzeće morati da prilazi svetu kao jednom velikom tržištu, ignorišući površne regionalne i nacionalne razlike. *Frederick Gluck* izlazi sa sličnim porukama istražujući karakter i značaj globalne konkurencije u 80-im godinama.

44 Svet se vrtoglavo menja i zaista postaje sve manji, sve prepleteniji i sve dostupniji. Međusobna prepletenost problema i nacija stvara realnu mogućnost da se razmišlja i deluje globalno. Tehnologija je stvorila mogućnosti za prenošenje informacija, dobara, usluga i tehnike kao nikada pre. Boriti se protiv ovih promena je besmisleno. Barijere za promet, trgovinu i investicije se sve više smanjuju. Smanjenje troškova komunikacije i transporta jeste realan i moćan impuls integracije i međuzavisnosti između zemalja. Globalni komunikativni mediji, kao što su – satelit, kablovska TV i internet, omogućili su organizacijama da osvoje širu publiku i razviju globalne brendove koji su konzistentni i prepoznatljivi širom sveta. Interaktivna priroda savremenih komunikativnih tehnologija je pogodna za razvijanje odnosa s kupcima i olakšava visoko personalizovanu i efektivnu dvosmernu komunikaciju. Sve to unapređuje proces globalizacije tržišta i marketinga.



Pokretači globalizacije tržišta. Proces globalizacije tržišta nije podjednako relevantan za sve industrije i sva preduzeća. Globalni marketing ima veću relevantnost kod određene kategorije proizvoda nego kod druge, kao rezultat karakteristika proizvoda pre nego karakteristika tržišta. Dva faktora su opredeljujuće uticala na razvoj globalizacije poslovnih aktivnosti: 1. proizvod i tehnologija, 2. homogenizacija ponašanja potrošača. Proizvodi, pa i tehnologije, koji su nekada važili kao trijumfi inovacija u svetu, postali su osvojeni, reprodukovani i prihvaćeni širom sveta. Dolazi do skraćivanja vremena zaostajanja imitacija za inovacijama, te otuda i do visokog stepena standardizacije upravo kod onih roba koje važe kao simbol proizvoda visoke tehnologije.

Homogenizacija ponašanja potrošača. U procesu intenziviranja globalizacije, marketingu se pripisuje ključni doprinos povećanoj konvergenciji svetske tražnje, odnosno homogenizaciji ponašanja potrošača. Pojedinačno gledano, može se na izvestan način reći da su svi ljudi u svetu isti, ali i da istovremeno ne postoje dve iste osobe u celom svetu. Ovom konstatacijom je moguće odslikati svu kompleksnost čoveka kao živog bića, osobene psihološke strukture. Međutim, pošto nas u marketingu čovek interesuje u društvenom kontekstu i njegove potrebe sa društvenog aspekta, u svoj njihovoj dinamici i promenama, onda je moguće izvlačiti određene uopštene ocene i razvojne tendencije značajne za organizovanje ili eventualno prestrukturisanje poslovnih aktivnosti. Navešćemo neke ocene već potvrđenih društvenih kretanja u svetskim razmerama. Ljudi su vrlo svesni svetskih tržišnih tokova. Oni su svuda u svetu, voljni da poboljšaju ekonomske uslove i standard života, da uče, prilagođavaju se i inoviraju. Promene u društvenim vrednostima zahtevaju slobodan izbor potrošača, sigurnost proizvoda, privatnost, pravičnost, informisanost, kvalitetnije usluge, nediskriminaciju. To su uglavnom opšti principi na kojim sva društva danas insistiraju. Različite kulturne preferencije, nacionalni ukusi, standardi i poslovne institucije su ostaci prošlosti. Dolazi do ispoljavanja sve veće sličnosti, uporedo sa tim kako se svetska struktura preferencija neumitno homogenizuje. Potreba za prilagođavanjem marketinga je pozitivna funkcija okruženja. Veća osetljivost znači i veću potrebu za adaptacijom. Međutim, kako svet postaje dostupniji, agregatni stepen osetljivosti počinje da pada.

Nadmoć poslovnih interesa. Paralelan rast globalizacije tržišta i poslovanja uz naglašene ekonomske i demografske protivurečnosti u odnosima između pojedinih zemalja, odražava svojevrsnu nadmoć savremene tehnologije, kapitala i sve većeg ujedinjavanja tržišnih zahteva (savremenih potreba čoveka) nad državnom regulativom pojedinih zemalja i njihovih grupacija. Nadmoć poslovnih i razvojnih poluga i faktora, smatramo progresivnijom varijantom za čovečanstvo, jer nadmoć političkog faktora, državne regulative i protekcionizma može da vodi samo većoj podeljenosti sveta.

Globalizacija bez potpune unifikacije. Najčešće asocijacije na pojam globalizacije su – poslovanje širom sveta i poslovanje na isti način svuda. Međutim, proces globalizacije ne uslovljava potpunu standardizaciju, niti podrazumeva nužno pokrivanje celog svetskog tržišta. Proces globalizacije, prevashodno doprinosi stvaranju novog načina poslovnog razmišljanja i novih strategijskih pretpostavki za uspešno poslovanje. Ne radi se o uniformnom i jednoznačnom procesu, koji bi uslovljavao unapred date i jedino moguće odgovore. Nema totalne globalizacije tržišta niti totalnih globalnih strategija i poslovnih odgovora. Postoje procesi tržišnog približavanja, tržišnog prelivanja efekata i ujedinjavanja tržišnih zahteva u najširim svetskim razmerama. Kada preduzeća u takvim uslovima ne bi bila vođena sinergijom kao bitnim poslovnim ciljem i ostvarivanjem ekonomije obima gde god je to moguće, to bi bila svojevrsna poslovna i marketiška miopija. Radi se o ogromnom poslovnom i marketinškom izazovu, na koji je moguće reagovati i odgovoriti na vrlo različite načine. Pri traženju adekvatnog odgovora, akcent se stavlja na kreiranje strategijske i



konkurentske prepoznatljivosti u što širim tržišnim razmerama, ne bežeći od neophodnih i plodotvornih lokalnih prilagođavanja.

Globalna konkurencija. Izdvajamo dve bitne posledice procesa globalizacije koje direktno govore o perspektivi i rastućem značaju međunarodnog marketinga: pojava sve agresivnije konkurencije globalnog karaktera i opasnost od uske tržišne identifikacije. Globalnu konkurenciju karakteriše ponuda proizvoda visokog kvaliteta i pouzdanosti, uz prihvatljive cene koje rezultiraju iz snižavanja troškova proizvodnje. Time se razbija tradicionalna predstava o direktnoj povezanosti nivoa kvaliteta i visine troškova. Ovo je moguće postići jedino uz širenje tržišnog horizonta pri planiranju strategije rasta i razvoja. I ona preduzeća koja nemaju međunarodnih tržišnih ambicija moraće da razmišljaju o svetskim tendencijama u razvoju delatnosti kojoj pripadaju. Globalna konkurencija je mnogo oštija i uočljivija. Može da se poredi sa globalnom igrom šaha. Globalni konkurenti su vidljivi i prepoznatljivi, nema ih mnogo, ali su dobro umreženi i nastoje da jedan drugom blokiraju kretanje na ključnim tržištima ili oko njih. Pojavno izgleda da je praćenje konkurenta važnije od praćenja želja potencijalnih potrošača. Međutim, nema većeg interesa za potrošača od toga da se pojedini konkurenti međusobno i vrlo oštro takmiče i nadmeću u što boljem zadovoljavanju potrošačevih potreba.

▣ **MM.Marker 1.5. Globalizacija i zemlje u razvoju**

Pitanje na koje postoje oprečni odgovori je da li globalizacija utiče pozitivno ili negativno na zemlje u razvoju. Antiglobalisti će tvrditi da globalizacija ima pozitivne efekte za velike MNK iz razvijenih zemalja, dok zemljama u razvoju ostavlja samo mogućnost da budu sirovinaska baza. Sa druge strane pobornici globalizacije će tvrditi da ovaj proces stvara korist kako razvijenim tako i zemljama u razvoju. Može se reći da su obe strane delimično u pravu, o čemu svedoče primeri kompanija koje potiču iz zemalja u razvoju i koje su postali globalni konkurenti u svojim delatnostima. Tako je „Južno Afrička pivara“ postala od regionalne globalna kompanija preuzevši od *Philip Morrisa* diviziju „*Miller Brewery*“ koja se bavila proizvodnjom i prodajom piva. Južnoafrički investitor je promenio naziv u *SAB Miller* i postao jedan od tri najveća svetska proizvođača piva. U SAD, najvećem tržištu piva, kompanija je kontrolisala 20% prodaje piva, a istovremeno je razvijala svoje operacije u Kini, drugom po veličini svetskom tržištu. Strategija kompanije zasnivala se na preuzimanju lokalnih proizvođača, a zatim razvijanju njihovih brendova pre nego na nametanju globalnog brenda.

■ **BR-BusinessDataBase**

Neprihvatljivost uske tržišne identifikacije. Očito je da će problem uske tržišne identifikacije bivati sve opasniji, a pogotovo pokušaj povlačenja i izolacije. Rast turizma, pokretljivost i mobilnost ljudi, značajno doprinose relativiziranju tržišnih granica i barijera. Odbojnost prema promenama sve više iščezava. Jezičke barijere su sve manje usled povećanog obrazovnog nivoa stanovništva. Upotrebljava se više svetskih jezika uz osetnu dominaciju engleskog. Nagli razvoj tehnike komuniciranja doprinosi premošćivanju kulturnih barijera. Praćenje mode nije samo prosta želja, nego i opšta praksa širom sveta. Globalno posmatrano, predrasuda u ponašanju je sve manje. Takva i slična ponašanja ljudi imaju direktan uticaj i na uobličavanje poslovnih aktivnosti, kao i na globalizaciju marketinga.

6.2. Realni dometi i efekti globalizacije marketinga

Marketinški impulsi i efekti međunarodnih integrativnih procesa. Iako se dobar broj međunarodnih integracija pokazao neuspešnim, a neki sporazumi su ostali samo na nivou pokušaja, ipak se mora konstatovati da će i u budućem periodu jačati tendencija ka regionalnom povezivanju pojedinih zemalja. Smatra se da nije slučajno što se, paralelno sa intenziviranjem procesa globalizacije, sve više naglašavaju integrativni procesi kao što su: 1. čvršće i šire povezivanje u okviru EU, 2. intenziviranje pregovora između SAD, Kanade i Meksika, 3. unapređenje kooperacije između Australije i Novog Zelanda, 4. stvaranje



pacifičkog OECD bloka, 5. jačanje Asocijacije između zemalja jugoistočne Azije, 6. sve prisutnija regionalna kooperacija u Latinskoj Americi. Sve navedene i mnoge druge integrativne tendencije i procesi između pojedinih delova svetskog tržišta i pojedinih zemalja, pored značajnih makro efekata na državnom i međudržavnom nivou, imaju i velike poslovne efekte za međunarodno orijentisana preduzeća. Međunarodni integrativni procesi imaju značajne i različite efekte na međunarodni marketing. Navešćemo samo neke:

Povećavanje apsorpcione mogućnosti tržišta. Stvaraju se povoljniji uslovi kako za masovnu proizvodnju tako i za masovni marketing. Dolazi do ispoljavanja boljih pretpostavki za ostvarivanje efekata ekonomije obima u okviru svih međunarodnih marketing aktivnosti.

Rast dohotka unutar integracije neposredno doprinosi povećavanju izvoza kako za zemlje članice, tako i za zemlje nečlanice. Povećana platežna sposobnost utiče na rast uvoza unutar određene integracije, a i stvaranje viših standarda u zadovoljavanju potreba potrošača.

Bolje podmirivanje osnovnih životnih potreba. To se pre svega odnosi na regulisanje i kontrolu tržišta poljoprivrednih i prehrambenih proizvoda. Poznato je da su proizvođači koji proizvode obične i nediferencirane proizvode daleko češće predmet raznih napada nego proizvođači koji proizvode složenije i diferencirane proizvode. Na širem i usklađenom tržišnom prostoru sigurnost takvih proizvođača se povećava, a potrošači bivaju zaštićeni preciznim i visokim standardima.

Veći interes za neizvoznim oblicima poslovanja. Razne forme direktne proizvodne i markentiške infiltracije su se pokazale kao pogodnije za prevazilaženje mnogih carinskih i necarinskih ograničenja. One istovremeno mogu računati na veće korišćenje efekata tržišnog prelivanja u širim prostorima.

Zaoštavanje i menjanje karaktera konkurencije. Povećavanje međunarodne konkurencije, s jedne strane, otežava vođenje strategije marketinga, a sa druge, doprinosi stvaranju povoljnije i efektivnije marketinške infrastrukture i organizacije marketinga. Konkurentnije i atraktivnije tržište je dugoročno u interesu svih – kako uspešnih preduzeća, tako i države i potrošača.

Menjanje trgovinske regulative. Dobar deo trgovinske regulative se donosi u nadnacionalnim razmerama. Uvode se novi standardi i pravila fer konkurencije u odnosima između članova kooperacije. Preduzeća insajderi u većoj meri se razvijaju kroz razne merđžere i akvizicije. To ih svakako čini mnogo konkurentnijim u odnosima sa trećim partnerima.

Ograničenja međunarodnih integrativnih procesa. Pored opšteg unapređivanja marketinške sredine, konkurentskih pretpostavki i marketinške prakse, treba napomenuti da međunarodne integracije i interesno povezivanje pojedinih zemalja sa sobom nosi i određene probleme i poteškoće. Negativni efekti međunarodnih integrativnih procesa uglavnom pogađaju inferiornije i za međunarodnu utakmicu neosposobljene partnere. To se odnosi ne samo na predstavnike iz trećih zemalja, nego i na učesnike koji dolaze iz manje razvijenih zemalja članica konkrentne integracije. Stepenn uspeha međunarodnih integracija je u direktnoj vezi sa stepenom zadovoljstva ostvarivanjem sopstvenih interesa svake članice. U činjenici da nije lako ravnomerno rasporediti i iskoristiti potencijalne efekte za svaku članicu integracije treba tražiti osnovni uzrok neuspelih međunarodnih integracija.

Prepoznatljivi marketinški orijentiri globalizacije. Pojava globalizma se neosporno vezuje za period 80-ih godina dvadesetog veka. To je period u kome dolazi do afirmacije novih pojmova kao što su: globalizacija tržišta, globalizacija poslovanja, globalna industrija, globalno preduzeće, globalni potrošač. Polazimo od toga da nije slučajno što su ti pojmovi naišli na široku prihvaćenost i upotrebu. Problemi nastaju pri davanju realnih okvira, realnih



dometa i izvlačenju pravih poruka iz pojava i procesa koje označavaju navedeni pojmovi. Izbegavajući jednoznačnost u tumačenju, ukazaćemo na osnovnu njihovu suštinu i realne poslovne i marketinške poruke.

Globalizacija tržišta nije ništa drugo nego sve naglašenija međuzavisnost i dostupnost pojedinih delova svetskog tržišta. Međuzavisnost i dostupnost pojedinih delova sveta predstavljaju opštu realnost današnjeg vremena, koju postaje vrlo opasno zanemarivati ili ne primećivati. Ključni faktori tražnje i karakter ljudskih potreba i zahteva se sve više približavaju i prepliću u širim međunarodnim razmerama.

Globalizacija poslovanja predstavlja racionalan poslovni odgovor na sve prisutniju međuzavisnost, povezanost i dostupnost pojedinih delova svetskog tržišta. Radi se o procesu širenja poslovnog i razvojnog horizonta, polazeći od nadnacionalnih i svetskih razmera kao jedino perspektivnih. Svet se tretira kao jedno (globalno) i dostupno tržište, i kao prava podloga za koncipiranje svih poslovnih aktivnosti.

Globalna industrija bi se mogla definisati kao industrija u kojoj konkurentska pozicija kompanije u jednoj zemlji zavisi od konkurentske pozicije i konkurentskih poteza kompanija u drugim zemljama i obrnuto. Sve je veći broj grana i delatnosti, pogotovo u domenu visoke tehnologije, opreme, usluga i visokog stepena finalizacije, čija dinamika i perspektiva zavisi od razvojnih i poslovnih poteza svih njihovih predstavnika, bez obzira gde su locirani. Efekti prelivanja širom sveta su izuzetno naglašeni, tako da sudbina pojedinih firmi više zavisi od tehnološkog i razvojnog potencijala vodećih predstavnika date grane i njihovih poteza, nego od bilo kakve politike pojedinih država. Realne i relevantne procene govore da je danas oko 80% industrijskih grana globalnog karaktera.

Globalno preduzeće predstavlja savremeni oblik preduzeća koje svoju koncepciju poslovanja izvodi iz precizno definisanih potreba ili ciljnih segmenata tražnje, stavljajući u drugi plan geografsko određenje, nacionalne granice i lokaciju pojedinih nosilaca potreba. Poslovnu ideju, koncept proizvoda i usluga, kao i strategiju upravljanja, zasniva na pretpostavci da postoji sličnost između pojedinih nosilaca potreba ciljnog segmenta tražnje. Poslovnu taktiku i operativne aktivnosti globalno preduzeće zasniva na pretpostavci da postoje i određene razlike, koje bi bilo opasno zanemariti, čime se obezbeđuje nužna prilagodljivost jedinstveno (globalno) definisanog koncepta poslovanja. Globalne kompanije su postale opredeljujuća ekonomska realnost današnjeg sveta.

MM.Marker 1.6. Globalni i lokalni karakter muzičke industrije

Muzička industrija je jedna od grana koja ima veliki globalni potencijal. Vrednost ovog tržišta na svetskom nivou se 2000. godine procenjivala na 36.96 milijardi USD. Od ove sume 38% se odnosilo na SAD, Japan 18%, Veliku Britaniju 8%, Nemačku 7% i Francusku 5%. Skoro celokupno tržište je bilo kontrolisano od takozvane „velike petorke“, kompanija iz SAD, Evrope i Japana. *Vivendi Universal* iz SAD-a je kontrolisao 23% svetskog tržišta, *Sony* iz Japana 16%, *EMI* iz Velike Britanije 13% koliko je kontrolisao i *Warner* iz SAD, dok je *Bertelsmann* iz Nemačke kontrolisao 12% svetskog tržišta. Može se reći da je ova industrija u pravom smislu reči ima globalni karakter. Kontrast globalnom karakteru industrije je njen lokalni sadržaj, naime najprodavaniji su nosači zvuka domaćih izvođača. Tako se u SAD 92% prodaje odnosi na domaće izvođače, dok u Velikoj Britaniji i Francuskoj taj procenat iznosi 51%. Usled preferiranja domaćih izvođača u odnosu na inostrane, konkurenti moraju u ovoj grani, bez obzira na njen globalni karakter, da uvažavaju i lokalne vrednosti. ■

BR-BusinessDataBase

Globalni potrošač je potrošač bez predrasuda, iznijansiranih i slojevitih potreba, jasnih preferencija i naglašene osetljivosti na način i kvalitet zadovoljavanja svojih potreba. Bilo da



se radi o organizaciji (koja sama po sebi može biti globalna) ili pak o pojedincu, savremeni kupac i potrošač uvek štiti svoje pravo slobodnog izbora. Nivo sopstvene satisfakcije, globalni potrošač stavlja ispred i iznad nacionalne lojalnosti ispoljavane kroz privrženost domaćim izvorima snabdevanja. Time se vrši značajan pritisak na konvergenciju svetske tražnje i homogenizaciju ponašanja potrošača, kao sve vidljivije odrednice opšteg procesa globalizacije.

Marketinške mogućnosti koje pruža globalizacija. Globalizacija nagrađuje preduzeća koja su inovativna i konkurentna, bez obzira na njihovu veličinu i zemlju porekla. Globalne kompanije ulaze na lokalna tržišta, a lokalne kompanije ulaze na svetska tržišta.

Globalizovana konkurencija podiže kvalitet proizvoda, proširuje paletu dostupnih proizvoda i usluga, te održava cene niskim. Male kompanije koje pre nisu bile sposobne za izvoz zato što im je ulaz na strana tržišta bio ograničen ili zato što su tehničke barijere bile suviše visoke, sada mogu svoje proizvode i usluge plasirati u međunarodnim razmerama.

Globalizacija tržišta kao izazov marketinga. Izvesno je da se ulazi u sasvim nove pretpostavke i izazove međunarodnog poslovanja i marketinga. Globalni tržišni procesi koji su bili karakteristični za kraj prošloga veka, i koji će biti još više intezivirani u narednom periodu, neposredno se odražavaju na strategije i tokove međunarodnog marketinga. Polazeći od najnovijih razvojnih tendencija, možemo reći da će uspešne strategije međunarodnog marketinga u budućnosti imati sve više globalno prepoznatljiva obeležja i pravce usmeravanja. Međutim, treba reći i to da se nailazi na različita tumačenja odnosa između marketinga i navedenih globalnih tržišnih procesa. Nailazi se čak i na shvatanja da globalizacija smanjuje značaj marketinga, te da sužava njegovu kreativnost i imaginaciju. Pri tome se polazi od inicijalnog i bazičnog određenja marketinga kao neprestanog procesa prilagođavanja tržištu i okruženju. Međutim, ta shvatanja previđaju činjenicu da marketing pre svega i uvek u centar stavlja potrošača. Sva prilagođavanja su izvedena iz tog opredeljenja i njemu služe. Upravo sve analize upućuju na zaključak da su fenomen globalizacije tržišta i konkurencije, kao i svi njegovi efekti duboko u interesu krajnjeg potrošača.

Globalizacija tržišta kao interes marketinga. Svako rešenje koje potpunije zadovoljava interes potrošača predstavlja i potpuniju afirmaciju marketinga. Moguće je slediti i evolutivnu logiku pa doći do istog zaključka. Ako se potraže osnovni pokretački faktori koji su doveli do fenomena globalizacije, njihovu listu je nemoguće dati, a da se u samom vrhu ne nađu marketing i marketinške strategije. Nema nijednog globalnog preduzeća koje ne raspolaže ogromnim marketinškim znanjem i iskustvom. Globalizacija tržišta otuda jeste duboki interes i neposredna logika marketinga. Globalizacija tržišta je povećala tendenciju da mnoge kompanije nabavljaju dobra i usluge sa različitih lokacija. Uspostavljanje globalizovanog lanca snabdevanja predstavljalo svojevrsni odgovor na razlike između pojedinih država u troškovima rada, poreskim režimima, poslovnim propisima i sveukupnoj investicionoj klimi. Danas se može reći da su definitivno prošle godine kada su proizvodne kompanije nabavljale sirovine samo iz domaćih izvora. Sa rastućom složenošću u proizvodnom dizajnu, proizvodnom procesu i logističkoj infrastrukturi, kompanijama je sve potrebnije globalno snabdevanje i globalni izvori kupovine, što neposredno doprinosi unapređivanju međunarodne marketinške konkurentnosti. Period globalizacije jeste i biće period velikih izazova za međunarodni marketing. Naša preduzeća moraju znati da je ogromna razlika između klasične spoljnotrgovinske i globalne logike poslovanja. Taj marketinški gep nije lako, ali je nužno prevazići.

Šansa za aktivne i sposobne. Često se postavljaju pitanja: Kako tumačiti savremene tendencije i promene na svetskom tržištu? Kao objektivnu tržišnu nužnost ili kao isforsiranu nadmoć velikih i jakih? Kakve su šanse malih i nerazvijenih? Pristupi su i u teoriji i u praksi



vrlo različiti. Jedni ne priznaju sadašnju konstelaciju odnosa, te nerado uzimaju aktivno učešće u njima. Drugi opet polaze od svetske tržišne realnosti i uključuju se u nju konkurišući i saradujući istovremeno. Nailazi se na različita raspoloženja, jedna obojena pesimizmom, a druga obojena optimizmom. Opredeljujemo se za konstataciju da će – pesimizam zadesiti one ekonomije i njihove poslovne subjekte koji budu usmerili sav svoj napor samo na sigurna i familijarna tržišta. Konstatacija ima univerzalno značenje, te kao generalna procena važi i za našu privredu i njene privredne subjekte. Svetsko tržište, sa svim svojim razvojnim tendencijama i protivrečnostima, licem i naličjem, daje šansu svim aktivnim učesnicima, i velikim i malim, i razvijenim i nerazvijenim. Zahtevi globalizovanog tržišta su veoma surovi. Vremenom će bivati sve suroviji. U takvim uslovima, perspektiva pasivnih, nesposobnih i nekonkurentnih učesnika i aktera će bivati sve sumornija. To jeste jedna od surovih posledica globalizacije, ili njeno svojevrsno naličje. Neekvivalentnost raspodele prosperiteta, pozitivnih ekonomskih efekata i rezultata globalizacije tržišta je mnogo naglašenija od raspodele posledica globalne krize. Drugim rečima, posledice globalne krize se mnogo brže i ravnomernije raspoređuju od posledica globalnog prosperiteta. To jeste još jedna od surovih posledica globalizacije. Surovost nekih posledica globalizacije hrani jakim argumentima logiku antiglobalisata. Međutim, kao što ni tržišni mehanizam po svojoj prirodi nije perfektan, tako je i globalizacija tržišta po svojoj suštini imperfektna. Imperfektnost se uvek mora sistemski i strategijski korigovati. Kao nikad ranije, postaju kritična prava strategijska opredeljenja. Aktivne međunarodne marketinške strategije, kako na nivou države tako i na nivou preduzeća, mogu mnogo da pomognu u plodotvornom suočavanju sa surovim zahtevima globalizovanog tržišta.



SONY - Globalni marketing kreiranja tražnje⁴³

Poslovne aktivnosti.⁴⁴ *Sony* poslovne aktivnosti realizuju kroz svoje poznate kompanije: *Sony Corporation*, *Sony Pictures Entertainment*, *Sony Computer Entertainment*, *Sony Music Entertainment*, *Sony Ericsson* i *Sony Financial Holdings*. *Sony Corporation* možemo podeliti na dva segmenta: *Sony Consumer* i *Sony Professional*.

Sony Consumer obuhvata širok spektar potrošačke elektronike počev od *Bravia* televizora, *Blu Ray* plejera, pa do DAV kućnih bioskopa. *Sony Professional* je više usmeren ka užoj ciljnoj grupi kupaca kao što su televizijske stanice, bolnice, *security* sistemi itd. Tu spadaju proizvodi kao što su specijalne reportažne kamere, kamere za medicinske svrhe, ultra zvuk. Dobar je primer *Sony medical* koji je primenom tek razvijene tehnologije *Full HD* (rezolucija od 1920 X 1080) omogućio mnogo lakše obavljanje hirurških operacija na daljinu, tj. uz pomoć informacione tehnologije. Ne samo što je rezolucija slike koju hirurg gleda veća, nego je i unapređeno razlikovanje zelene i crvene boje i to uz pomoć *Bravia Engine – Live Colour Creation*. Na taj način postoji mnogo manja verovatnoća da hirurg napravi grešku prilikom razlikovanja zdravog od nezdravog tkiva. Ranije se često dešavalo da hirurg odstrani i komad zdravog tkiva. Ako bi posmatrali *Sony Consumer*, *Sony Professional* i *Sony Computer Entertainment (Playstation & Gaming Software)* možemo reći da oni predstavljaju glavni izvor *Sonijevih* prihoda.

Dizajn. U japanskoj kulturi dizajnu se posvećuje velika pažnja, kao i u samoj kompaniji *Sony*. Poslednjih 30 godina *Sony* sprovodi politiku pod nazivom “*global localization*” koja



podrazumeva da dizajn koji se kreira na globalnom nivou mora izaći u susret određenim specifičnostima tržišta. Dizajn se prilagođava pojedinim tržištima i u tu svrhu pored centrale koja se nalazi u Tokiju, u svetu postoje još četiri kancelarije za razvoj dizajna u pojedinim regionima sveta, a to su: London, Singapur, Šangaj i Los Anđeles. Filozofiju dizajna *Sony-ja* najbolje dočaravaju njihovi slogani: „*Do what has never been done before*“ i „*Always stay one step ahead*“. Nastojati da uvek budete korak ispred drugih i da uvek budete prvi nije lako, ali je cilj od koga se ne odustaje. Krajnjim kupcima se nastoji obezbediti proizvod sa visokim performansama koji je jednostavan za korišćenje, lepo dizajniran i koji u sebi nosi poseban duh. Njihova filozofija dizajna se bazira na četiri principa: originalnost, životni stil, funkcionalnost, korisnost. *Originalnost*. Kompanija nastoji da uvek ponudi originalan dizajn za svoje proizvode i na taj način bude lider. Posebna pažnja se posvećuje tzv. „*human – focused*“ dizajnu za koji se smatra neophodnim ukoliko se želi ponuditi nešto što je originalno. Dizajn mora biti u skladu sa ljudskim potrebama i njihovom prirodom jer samo takav dizajn može u potpunosti zadovoljiti određenje potrebe kupaca. *Životni stil*. Prozvodi *Sony-ja* nastoje ne da prate trendove već da ih kreiraju i zbog toga se veruje da je to jedna od ključnih prednosti ove kompanije. Tipičan primer je njihov *Walkman* koji je pojavljivanjem na tržištu promenio naš stil života i pridobio srca miliona korisnika jer je

⁴³ U pripremi ove verzije priče o kompaniji Sony, aktivno i kreativno su učestvovali Deo Tima

⁴⁴ Marketing Kompanija Sony je osnovana 1946. godine, odmah posle završetka Drugog svetskog rata kao mala kompanija sa kapitalom nešto iznad 190.000 jena i 20 zaposlenih. omogućio da svoju muziku ponesemo sa sobom. Istovremeno nam ju je učinio dostupnom kad god mi to poželimo. *Funkcionalnost*. Boje koje dominiraju u *Sony-jev* proizvodima su siva i crna, a osnovni razlog zašto je to tako leži u nastojanju ove kompanije da naglasi visoke performanse svojih proizvoda. Jednostavni materijali i boje se istovremeno koriste sa ciljem naglašavanja profesionalnosti i ekskluzivnosti. *Korisnost*. Osluškiivati potrebe kupaca i izlaziti u susret njihovim željama je princip od koga kompanija *Sony* počinje kada se odlučuje da krene u stvaranje novog proizvoda. Svaki aspekt dizajna *Sony* proizvoda uvažava potrebe krajnjih kupaca, toliko da se čak dugmad na tastaturi oblikuju prema željama kupaca ali i postavljaju na mestima gde to kupci preferiraju. Poseban koncept koji se nastoji primeniti u kompaniji *Sony* je tzv. „*Cradle to Cradle*“, a specifičnost istog leži u shvatanju da se u svakom proizvodu kompanije *Sony* nalazi i deo duha koji ova kompanija neguje. Samim tim nastoji se da svaki njihov proizvod nakon isteka predviđenog perioda za upotrebu bude vraćen u fabriku kako bi se reciklirao i iskoristio za proizvodnju novih proizvoda. Jedan od razloga zbog čega se insistira na vraćanju starih i upotrebljenih proizvoda ponovo u *Sony* je verovanje da stvari kao i ljudi pred kraj svog života treba da se vrate tamo gde su se i stvorili tj. rodili jer će na taj način njihov životni krug biti zatvoren na mestu gde je i otpočeo i samo tako njihov duh će biti večan.

Kreiranje tražnje za novim proizvodima, tehnološkim standardima i formatima. *Sony* je poznat po tome da je obično prvi koji uvodi nove tehnologije i standarde umesto da prihvata tuđe inovacije. Uvek se trudi da nametne svoju verziju određenog proizvoda. Možda je jedan od najboljih primera rat standarda oko video kasete nastao ranih 80-tih godina između *Sony-jevog Betamaxa* i *JVC-jevog VHS-a*. Ovo je jedan od retkih primera da je *Sony* prihvatio tuđi standard jer je VHS osvojio veće tržišno učešće. Tokom 1968. godine *Sony* je razvio *Trinitron* kao model televizora sa katodnom cevi. Danas je ovaj veoma poznati standard napušten ali je zadržan na tržištu Indije, Kine, Bangladeša i Pakistana. Jedanaest godina kasnije (1979) uveden je brend *Walkman* kao prvi prenosivi muzički plejer. *Akio Morita* je došao na ideju da napravi ovakav uređaj tako što je video svoju kćerku kako drži svoj tranzistor u rukama dok je šetala po kući. Tokom 1982. godine, u saradnji sa *Philipsom*, *Sony* je lansirao CD – Kompakt Disk na tržište i doživeo ogroman uspeh, da bi zatim svoju gamu *Walkman-a* proširio 1984 i plejerima koji puštaju CD tzv.



Discman. Krajem devedesetih godina (1997) *Sony* je u saradnji sa *Toshibom* razvio novi standard DVD. *Sony* je želeo da konkuriše opšte rasprostranjenom MP3 formatu tako što je razvio svoj format *ALTRAC* koji je po svojim karakteristikama mnogo bolji od MP3 u smislu što dovodi do manjeg gubitka u kvalitetu muzike. Taj format je korišćen za *Minidisc* plejere koji su vremenom izgubili bitku sa sve manjim MP3 plejerima drugih proizvođača, pa je *Sony* krajem 90.-tih godina krenuo sa proizvodnjom MP3 plejera sa memorijskim karticama – *Memory Stick*. U saradnji sa *Philipsom* su konstruisali novi nosač zvuka visoke rezolucije – *SACD*, koji je vodio mali rat sa DVD - Audio diskovima. Ovi diskovi jesu pružali veći kvalitet zvuka, bolji frekventni raspon, ali zbog prevelike zastupljenosti CD uređaja koji ne mogu da čitaju *SACD* ova inovacija nije zaživela. Danas i dalje postoje *SACD* diskovi na tržištu, ali je njihov broj mali i uglavnom ih kupuju audiofilci. Sredinom devedestih godina (1994) lansiran je prvi *PlayStation* - konzola za igranje, da bi je 2000. godine zamenio *PS2*, a 2006. i *PS3*. *PS2* je najuspešnija konzola za igranje ikada napravljena sa ukupnom prodajom od preko 140 miliona jedinica.

U začetku razvoja proizvoda visoke rezolucije (*Full HD*), *Sony* je formirao nove optičke diskove *Blu Ray*, koji je posle dvogodišnje borbe sa *Toshibinim* standardom *HD DVD* pobedio jer se većina Holivudskih studija opredelila za *Blu Ray*. Prvi *Blu Ray* plejeri su ušli u prodaju 2006. godine i to sa cenom od 999 USD, da bi danas jedan *Sonijev Blu Ray* plejer koštao 250 EUR. *Sony* ima tendenciju da svake godine u određenoj meri unapređuje svoje postojeće proizvode dodajući im neku karakteristiku koja bi znatno unapredila kvalitet slike npr. na *Bravia* televizorima. Tokom 2007. su bili aktuelni televizori sa 100Hz osvežavanja slike, da bi 2009. promovisali 200Hz. U kampanji se često koristi fudbaler Kaka koji objašnjava da se sa takvim osvežavanjem slike omogućavaju mnogo tečniji pokreti što je kod gledanja fudbalskih utakmica veoma bitno. Te promene nisu revolucionarne već predstavljaju određeni pomak u razvoju tehnologije čineći da prošlogodišnji model već bude „zastareo“. Ovim se postiže da proizvod bude stalno aktuelan i privlačan kupcima. Za razliku od njih, *Bang & Olufsen* ima drugačiju strategiju da proizvod razvije do savršenstva koji će biti zastupljen na tržištu u dužem vremenskom periodu, čak 3–4 godine. Danas postoji nov trend razvoja *OLED* televizora koji ne samo što omogućuju mnogo tanji izgled, nego i neuporedivo bolje karakteristike sa veoma malim utroškom električne energije.

Zaštita životne sredine. *Sony* svoju buduću komparativnu prednost gradi na taj način što želi da pokaže da se brine o životnoj sredini. Postoji nova gama televizora sa *Eco* znakom. Na njima postoji poseban detektor koji konstantno proverava prisustvo ljudi u sobi i ako nema nikoga ko gleda televizor on ga automatski isključuje. Na taj način se obezbeđuju uštede do 70% godišnje potrošnje električne energije. Takođe su zabeležene značajne uštede u emisiji ugljen dioksida prilikom proizvodnje televizora i to bez uticaja na kvalitet slike. Sprovodi se velika akcija prikupljanja starih tehnologija radi njihovog recikliranja – *eCycle* širom SAD. Čak 75% energije koju koristi njihova glavna zgrada u Tokiju se obezbeđuje korišćenjem geo-termalne energije. Razvijene su posebne baterije koje rade na šećer i ugljene hidrate, sličan način kako funkcioniše i ljudski organizam. Kompanija je stavila poseban akcenat na ekologiju zbog toga što su izgubili 11. poziciju na *Greenpeace*-ovoj listi kompanija koje poštuju čovekovu okolinu. Trenutno su na 14. mestu zbog toga što *Greenpeace* tvrdi da *Sony* ima duple standarde koji se tiču odlaganja otpada.

■ *BR-BusinessDataBase*

?? LITERATURA I

1. Adamović Ljubiša, (1987) *Integracija i dezintegracija svetske privrede*, Savremena administracija.



2. Agtmael, A. (2007), *The emerging markets century*, Simon and Scuster.
3. Armstrong, G. & Kotler, P. (2003) *Marketing – An Introduction*, Prentice Hall, New York
4. Barham Kevin, Oates David, (1991), *The International Manager*, The Economist Books Ltd.
5. Bartels Robert, (1981) *Global Development and Marketing*, Grid Publishing Inc.
6. Bartlett, C.A., Ghoshal, S. (2001) *Managing across borders – The transnational solution*, HBS Press.
7. Bly, R. W. (2003) *Fool-Proof Marketing*, John Wiley & Sons, New Jersey
8. Bradley Frank; (1991) *International Marketing Strategy*, Prentice Hall.
9. Cateora, P.R., Graham, J.L. (2007) *International Marketing*, 11th Edition, McGraw-Hill.
10. Charman, S., Phrenology Marketing, *Customer Intelligence*, May 2004
11. Coppin, A. & Barratt, J. (2002) *Timeless Management*, Palgrave MacMillan, New York
12. Cundiff W. E., Hilger T. M. (1984) *Marketing in the International Environment* Prentice Hall, Inc; Englewood, Cliffs.
13. Czinkota, M. & Ronkainen, I. (2004) *International Marketing*, 7th Edition, Thomson South-Western, Mason, Ohio
14. Czinkota, M.E. and Ronkainen, I. (2006) *International marketing*, 8th Edition Thomson Learning.
15. Dahringer D. Lee and Muhlbacher Hans; (2007) *International Marketing*, Addison Wesley Publishing Company.
16. Daniels, J. D., Radebaugh, L. H. & Sullivan, D. P. (2004) *International Business – Environments and Operations*, 3rd Edition, Prentice Hall, New Jersey
17. Đuričin, D. i Lončar D. (2008) *Menadžment pomoću projekata*, Ekonomski fakultet, Beograd
18. El Kahal, S. (2006) *Introduction to international business*, McGraw-Hill
19. Globerman Steven (1986) *Fundamentals of International Business Management*, Prentice-Hall International
20. Griffin, R. & Pustay, M. (1999) *International Business – A Managerial Perspective*, 2nd Edition, Addison-Wesley Publishing Company, Inc, Reading, Massachusetts
21. Griffin, R.W. and Pustay, M.W. (2005) *International Business*, 4th Edition, Pearson/Prentice Hall.
22. Hofstede, G. (2003) *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations international differences in work related values*, 2nd Edition, Sage
23. Jeannet J. P and Hanessey D. H. (2005) *Global Marketing Strategies*, Houghton Mifflin Company.
24. Jobber, D. & Fani, J. (2006) *Osnovi marketinga*, Data status, Beograd
25. Jobber, D. (2003) *Principles and Practice of Marketing*, 4th Edition, McGraw-Hill, New York
26. Johansson, J. K. (2000) *Global Marketing*, McGraw Hill, New York
27. Keegan J. Warren, Green C. Mark (2005) *Global Marketing*, 4th Edition Pearson, Prentice Hall.
28. Keegan J. Warren, *International Marketing: Past Present and Future, Marketing aspects of International Business*, Edited G.M. Hampton, A.V. Gent, Klewer-Nijhoft Publishing, 1984, p. 1 - 14
29. Keegan, W.J., Green, M.J. (2005) *Global marketing management*, Pearson, Prentice-Hall.
30. Kotabe Masaaki and Kristiaan Helesen (2004), *Global Marketing Management*, 3rd Edition, John Wiley & Sons, Inc.



31. Kotabe, M. Helsen, K. (2008), *Global Marketing Management*, 4th Edition J. Willey and Sons.
32. Kotler, P. & Armstrong, G. (2004) *Principles of Marketing*, 11th Edition, Pearson Education, New York
33. Kotler, P. & Keller, K. L. (2005) *Marketing Management*, 12th Edition, Pearson Education, New York
34. Kotler, P. & Trías De Bes, F. (2003) *Lateral Marketing - New Techniques for Finding Breakthrough Ideas*, John Wiley & Sons, New Jersey
35. Kotler, P. (2002) *Marketing Management, Millennium Edition*, Pearson Custom Publishing, Boston, USA
36. Kotler, P. (2003) *Marketing Insights from A to Z*, John Wiley & Sons, New Jersey
37. Kovačević Mladen, (2002), *Međunarodna trgovina*, CID, EF, Beograd.
38. Kozomora Jelena, (2001) *Spoljnotrgovinsko poslovanje*, Besjeda Ars Libri.
39. Kramer H. E., International Marketing: Methodological Excellence in Practice and Teheory, *Management International Review* 1989, Vol 29
40. Kumar, N. (2003) *Marketing as Strategy*, Harvard Business School Press, Boston
41. Lancaster, G. & Reynolds, P. (2003) *Marketing*, Palgrave MacMillan, New York
42. Levitt Theodore, (1991), *Thinking About Management*, The Free Press.
43. Levitt Theodore, The Globalization of Markets, *Harvard Busines Review*, 1983 May-June.
44. Majaro Simon, (1992) *International Marketing*, George Allen; London.
45. Meidan Arthur, The Export Marketing Matrix as Tool for Investigation the Marketing Concept in Exporting, *Management International Review*, 1982, No 6.
46. Milisavljević Momčilo, (1994) *Menadžment i menadžeri u privredi Srbije*, Istraživačko konsultantska firma za unapređenje poslovanja i marketing Globmark - B.R. - Business Research, Beograd.
47. Nykiel, R. A. (2003) *Marketing Your Business*, Haworth Press, New York
48. Ohmae, K. (2005) *The next global stage: the challenges and opportunities in our borderless world*, Pearson Education.
49. Onkvisit Sak and Shaw J. Johni, (2006), *International Marketing: Analysis and Strategy*, Merrill Publishing Company
50. Panjak Ghemawat, Semiglobalization and international business strategy, *Journal of International Business Studies*, 2003, No. 34, pp 138-152.
51. Porter, M. E., Schwab, K., Sala-i-Martin, X. & Lopez-Carlos, A. (2005) *Global Competitiveness Report 20042005*, World Economic Forum
52. Porth, S. J. (2003) *Strategic Management – A Cross-Functional Approach*, Prentice Hall, New Jersey.
53. Quelch, J. and Deshpande, R. (2004) *The global market: developing a strategy to manage across border*, Wiley and Sons.
54. Rakita Branko (2006) *Međunarodni biznis i menadžment*, CID, EF, Beograd.
55. Ress Jan Van, International Marketing as Part of Marketing Process, *Marketing Aspects of International Business*; Edited by Hampter M. Gerald and Art Van Gent; G, Kluwer Nijhoff Publishing, 1984,
56. Rugimbana, R. and Nwankwo, S. (2003) *Cross cultural marketing*, 9th Edition, Dryden Press.
57. Sarathy, R. Terpstra, V. Russow, L.C (2006) *International marketing*, 9th Editon, Dryden Press.
58. Sethi Prakash, Etemad Hamid, Marketing: The Missing Link in Economic Development, *Marketing Aspects of International Business*, Edited Hampton M. G. Gent V. A., Kluwer Nijhoff Publishing, 1984,



59. Shih-Fen S. Chen, Extending Internationalization Theory: A New Perspective on International technology transfer and its generalization, *Journal of International Business Studies*, Volume 36, No. 2, March 2005, pp 231 - 245
60. Subhash Jain, (1996) *International Marketing Management*, South-Western College Publishing.
61. Sylvie Chetty, Colin Campbell Hunt, A strategic approach to internationalization: A traditional versus a born-global approach, *Journal of International Marketing*, 2004, 12(1), pp. 57-81.
62. Terpstra Vern, The Changing environment of International Marketing, *International Marketing Review*, 1985, Vol. 2, Issue 3, pp. 7 - 16
63. Terpstra Vern, The Evolution of International Marketing, *International Marketing Review*, 1987, Vol. 4, Issue 2, pp. 47 - 59
64. Toyone Brian, Walters G. P. Peter, (1989) *Global Marketing Management: A Strategic Perspective*, Allyn and Bacon
65. US Department Commerce, (1989) *A Basic Guide to Exporting*, NTIC Business Books.
66. Vezjak Danilo, (1989) *Međunarodni Marketing*, Savremena Administracija

⁴⁵ Izvori: www.sony.net; www.sony.rs; materijal i informacije dobijene od , dir. marketinga predstavništva „Sony“ u Beogradu

GLAVA II

MEĐUNARODNA MARKETINŠKA ISTRAŽIVANJA



Barbie – Kako se prilagoditi tržištu i lokalnoj kulturi?

Kada su 1976. godine u SAD zakopali vremensku kapsulu u njoj se nalazila i Barbi kao simbol američke kulture.

Četrdeset godina kasnije Barbi je prerasla u globalni kulturni fenomen. Iako je kompanija „Matel“ ostvarivala oko 60%

ukupnih prihoda na tržištu SAD, Barbi kao najpoznatiji brend se prodavala u preko 150 zemalja. Međutim, kako se približavala pedesetogodišnjica Barbi brenda popularnost mu je opadala širom sveta. Naime, globalni i lokalni konkurenti su postepeno istiskivali „Matel“, dok su se istovremeno interesovanja devojčica sve više pomerala ka elektronskim proizvodima kao što su: muzički plejeri, video igrice i sl. Ovakvi trendovi su ugrozili poslovanje „Matela“ koji je 20% ukupnih prihoda ostvarivao od prodaje Barbi lutaka.

Tvorci Barbi lutaka su imali ideju da kreiraju lutku putem koje će deca projektovati šta žele da budu kada odrastu. Iako se u početku sumnjalo da će „ženstvena“ lutka moći da se pozicionira adekvatno na tržištu, Barbi je postigla uspeh kod američkih devojčica. Tokom vremena Barbi se prilagođavala modnim i kulturnim trendovima. Tako je 1968. godine kreirana prva tamnopusuta Barbi koja je bila namenjena rastućoj crnačkoj populaciji u SAD.

Vrlo brzo su Hispanoamerikanci i etničke grupe iz Azije u SAD dobile svoju lutku. Postavši sposoban da se prilagođava kulturnim raznolikostima u SAD „Matel“ je mogao da pristupi internacionalizaciji poslovanja. Bivši generalni direktor „Matela“ je zapazio sledeće: „U Evropi ima dva puta više dece nego u SAD, u Latinskoj Americi tri puta više, a u Aziji petnest puta...izuzetno veliko tržište za naše proizvode“.



Evropa. „Matel“ je u Evropi primenjivao regiocentrični pristup, kreirajući ponudu na bazi potreba potrošača u Zapadnoj Evropi. Tokom ranih 90-ih godina „Matel“ je kreirao „Friendship Barbi“ namenjenu za devojčice u Istočnoj Evropi. Ova lutka je bila manje glamurozna od one namenjene zapadno evropskom tržištu, kako bi se prilagodilo ekonomskim i kulturnim specifičnostima ovog regiona. Multikulturni pristup je ubrzo napušten jer se pokazalo da devojčice u Evropi više vole Američki tip Barbi nego lutke koje su regionalno prilagođavane.

Srednji Istok. Prilikom nastupa na Srednjem Istoku, Barbi se suočila sa totalno drugačijim sistemom vrednosti kako kod roditelja tako i kod dece. Mnogi kritičari su smatrali da Barbi i Ken promovišu vrednosti koje nisu prihvatljive islamskom shvatanju morala. Jedan od prodavaca lutaka je rekao: „Barbi kao američki simbol je mnogo opasnija za nas od njihovih raketa“. U Iranu i Egiptu Barbi se suočila sa lokalnim proizvođačima koji su kreirali lutke koje je trebalo da budu islamska verzija dečje lutke. Uprkos osporavanju i ceni koja je iznosila sedmomesečnu prosečnu zaradu, Barbi je ostvarila značajan uspeh na iranskom tržištu. Glavna lokalna alternativa za Barbi su bile lutke „Lejla“ i „Sara“, a prodavale su se po ceni koja je za dve trećine bila niža od Barbi. Ni „Lejla“ ni „Sara“ nisu uspele da poljuljaju tržišnu poziciju „Barbi“ na Srednjem Istoku kao što je to uradila Fula. Fula je predstavljala lutku koja je bila kreirana u Siriji, a bila je odevena u tradicionalnu žensku islamsku garderobu. Brend menadžer kompanije koja je kreirala Fulu je izjavio: „Nije dovoljno obući Barbi u islamsku garderobu, morate kreirati lik sa kojim i deca i roditelji žele da se identifikuju. Naše reklamne kampanje su pune pozitivnih karakteristika koje Fula ima. Ona je poštena, brižljiva i poštuje roditelje“.

Latinska Amerika. Latinska Amerika je bilo jedno od prvih inostranih tržišta na koje je „Matel“ ušao, a Brazil je imao nezamenljivu ulogu u tržišnom pozicioniranju na ovom kontinentu. Tržište lutaka u Brazilu je iznosilo oko 430 miliona USD, a „Matel“ je kontrolisao oko 37% tržišta. Glavni konkurent „Barbi“ na tržištu Brazila bila je Susi koju je proizvodila lokalna kompanija Estrela. Zahvaljajući uspehu u Brazilu Estrela je lansirala Susi i na tržišta Čilea, Argentine, Paragvaja i Urugvaja. Zahvaljujući boljem poznavanju lokalne kulture i nižoj ceni Susi je ugrozila dominaciju Barbi na tržištu Latinske Amerike.

Azija/Japan. „Matel“ je prilikom nastupa u Aziji naučio da nije uvek potrebno u potpunosti izmeniti „Barbi“ kako bi ona ostvarila uspeh na inostranom tržištu. U Indiji su na lutki izvršene samo kozmetičke promene, obučena je u indijsku odeću i dodat joj je znak na čelu, a ovakav proizvod je ostvario zavidan uspeh na ovom vrlo osetljivom i velikom tržištu. Sa druge strane „Matel“ se izuzetno teško pozicionirao na tržištu Japana. Japansko tržište lutaka je drugo po veličini na globalnom nivou, a procenjuje se na oko 8 milijardi USD godišnje. Dvadesetogodišnje poslovanje „Matela“ u Japanu odlikovalo se velikim problemima koje su stvarali zatvoreni kanali distribucije, jaka lokalna konkurencija i osamstogodišnja tradicija u pravljenju lutaka koja se mora poštovati. Početno poslovanje „Matela“ na Japanskom tržištu imalo je ograničeni domet. Potrošači jednostavno nisu prepoznavali proizvod. Da bi unapredio svoju tržišnu poziciju „Matel“ je prodaju prepustio „Takari“ kompaniji specijalizovanoj za prodaju lutaka. Putem fokusnih grupa utvrđeno je da je „Barbi“ imala suviše velike grudi i dugačke noge tako da se japanske devojčice nisu identifikovale sa lutkom. Ovi nedostaci su otklonjeni, a oči lutke su promenjene iz plavih u braon. Na ovaj način nastala je „Takara Barbi“. Iako je prodaja značajno povećana usled neslaganja između partnera, strateška alijansa je raskinuta. „Matel“ je morao da traži novog partnera. Takara je nastavila sa prodajom svoje lutke „Jenny“ koja je bila veliki konkurent svim lutkama koje je lansirao „Matel“. U međuvremenu „Matel“ se povezao sa Bandai, najvećim prodavcem lutaka u Japanu. Iz ovog strateškog partnerstva su proistekla dva modela „Maba Barbi“ i „Bandai Barbi“, ali su oba bila slična „Takarinom“ modelu lutke zbog čega su vrlo brzo povučeni iz prodaje. Još jedanput „Matel“ nije ostvario uspeh na japanskom tržištu koji mu je bio neophodan za implementaciju globalne strategije.



Strateško partnerstvo sa „Bandaijem“ je raskinuto, a „Matel“ se odlučio da samostalno nastupa na japanskom tržištu. Analizom prethodnih strategija utvrđeno je da konkurentska prednost „Matela“ leži u američkom stilu koji odslikavaju njegovi modeli. Prethodni modeli nisu bili adekvatno lokalizovani niti su reflektovali američke kulturne vrednosti zbog čega se deca nisu identifikovala sa ovakvim lutkama. Još jednom se pokazalo da potrošači žele klasičnu američku „Barbi“. „Matel“ je u Japanu ubrzo lansirao „Long Hair Star Barbi“ koja je postala najprodavanija lutka i omogućila da kompanija na ovom tržištu prvi put posluje sa profitom. Tokom 1999. godine *Jill Barad* generalni direktor „Matela“ prezentovao je novu strategiju kojom je bilo predviđeno da se prodaja u inostranstvu duplira u narednih pet godina. Da bi ostvarili ciljeve predviđene strategijom na mesto direktora za Japan postavljen je *Sam Sugiyama* umesto dotadašnjeg ekspatriate iz SAD. *Sugiyama* je ubrzo shvatio da zbog problema koje je kompanija imala u prošlosti nije moguće promeniti tržišnu poziciju u kratkom roku. Kompanija se još jednom povezala u alijansu sa „Bandai“ kako bi se lakše omogućio prolaz kroz kompleksne kanale distribucije u Japanu. Konačno 2001. godine „Matel“ je ostvario prve operativne dobitke od poslova u „Japanu“.

Izazovi za „Barbi“ u novom veku. Kompanija je sa jedne strane pokušavala da bude proaktivna i da se prilagodi ukusima, kulturnim vrednostima, ekonomskim mogućnostima potrošača u inostranstvu, a sa druge strane da kreira globalno prepoznatljiv imidž. Da bi ostvarila ova dva, na prvi pogled suprotstavljena cilja, kompanija je dala predsedniku filijale u SAD puna ovlašćenja za upravljanje brendom na globalnom nivou. Iako se to nije očekivalo problemi za „Matel“ su nastali na domaćem tržištu na kome je kompanija imala dominantnu poziciju. Tokom 2001. godine *MGA Entertainment* je lansirao lutke *Bratz* sa predimenzioniranom glavom i „urbanim“ stilom oblačenja. Lutke su bile namenjene devojkama između 8 i 12 godina. Prodaja *Bratz* lutaka u Evropi i SAD je u roku od tri godine dostigla 2.5 milijardi USD, a učešće „Barbi“ na ovom tržišnom segmentu je opalo sa 85% na 70%. Reagujući na novu situaciju „Matel“ je lansirao liniju lutaka *Flaves* koje su bile u „urbanom fazonu“. Pored pritiska konkurencije „Matel“ se suočio i sa smanjenom prodajom lutaka za devojčice ispod 8 godina. Kompanija je reagovala redizajnom postojeće linije lutaka, a novi modeli nisu bili baš najbolje prihvaćeni od strane roditelja i devojčica. Savetnik za reklamne kampanje *Ken Markeman* je izjavio: „Cilj kompanije nije da sačuva *Barbi*, već da prepozna šta ju je to na početku učinilo tako popularnom, a zatim da te elemente prilagodi današnjim uslovima“.

■ *BR-BusinessDataBase*

1. STRUKTURA, TIPOLOGIJA I PONAŠANJE POTROŠAČA U SVETU

1.1. Demografska struktura potrošača u svetu

Regionalna struktura stanovništva u svetu. Regionalni raspored stanovništva u svetu je naglašeno neravnomeran. U Aziji, kao najmnogoljudnijem kontinentu, živi oko 3,9 milijardi stanovnika što predstavlja oko 60,7% svetske populacije. Sigurno je da će svetski biznis i međunarodno orijentisane kompanije naći načina da se približe natpolovičnom broju potencijalnih svetskih potrošača, dinamizirajući i boreći se za njihovu tražnju. Svetske kompanije će oštro konkurisati kako bi zadovoljile potrebu skoro 2/3 svetske populacije, bez obzira na to što se većina azijskih zemalja odlikuje niskim dohotkom po glavi stanovnika. Na teritoriji azijskog, afričkog i južnoameričkog kontinenta živi preko 83% svetske populacije – dok sa druge strane, u Evropi i Severnoj Americi, dva najrazvijenija kontinenta, živi svega 16.4% svetske populacije.⁴⁶ Dakle, u trijadi najnerazvijenijih zemalja – azijskih, afričkih, latinoameričkih, živi preko 80%, a u trijadi najrazvijenijih zemalja – severnoameričkih, evropskih i Japanu, živi oko 16,5% od ukupne svetske populacije.

⁴⁶ Izvor: www.wikipedia.com

Jezička struktura stanovništva u svetu. U svetu se govori oko 200 različitih jezika. Oko polovine svetske populacije svojim rođenjem pripada jednom od devet najmasovnijih



maternjih jezika. Kineski ili mandarinski jezik govori oko 1.12 milijardi stanovnika, dok su daleko iza njega engleski i španski jezik. Engleski jezik je najviše korišćeni nematernji jezik u svetu. Ostalih 200 jezika govori oko 52% svetske populacije. Od ostalih svetskih jezika nijedan ne govori više od 1.5% populacije.⁴⁷

Religiozna struktura stanovništva u svetu je vrlo heterogena i šarolika, samo kada se posmatra na nivou ispoljavanja izvornih i najvećih religija, a kada bi se demografska struktura posmatrala do nivoa raznih religioznih pravaca, grupa, crkvi, pa i sekti, ta heterogenost bi bila prosto nesaglediva. Interesantno je primetiti da na dve najveće izvorne religije – hrišćanstvo (sa katoličkom, protestantskom, pravoslavnom i ostalim verzijama) i islam, otpada više od pola stanovništva u svetu. Radi se o izvornim religijama, koje imaju fundamentalne sličnosti. Izvorno,

⁴⁷ Izvor www.photius.com

one su monoteističke religije koje se zasnivaju na veri u jednog boga i veri u život posle smrti. Nasuprot izvornim i fundamentalnim sličnostima, u praktikovanju i ispoljavanju ovih religija dolazi da pojave najvećih razlika, nesporazuma i sukoba, ne samo između njih, nego i unutar njih samih.

Starosna struktura stanovništva u svetu. Od ukupnog broja svetskog stanovništva oko 1,7 milijarde čini populacija mlađa od 15 godina, odnosno radno nesposobna. Grupacija radno sposobnog stanovništva obuhvata 4,2 milijarde stanovnika odnosno, oko 65% ukupnog svetskog stanovništva. Godišnja stopa rasta svetskog stanovništva iznosi 1,16%, čime se dolazi do procene da će se svetsko stanovništvo uvećati za nešto više od 75 miliona stanovnika godišnje. Po prognozama UN 2050. godine na zemlji će živeti oko 9,5 milijardi stanovnika. Rast stanovništva se najvećim delom objašnjava rastom broja novorođenih ali i produženjem životnog veka, naročito u zemljama u razvoju.

Struktura stanovništva u svetu po ekonomskoj snazi. Pošto realne tražnje nema bez adekvatne platežne sposobnosti, podaci o ekonomskoj snazi stanovništva po pojedinim tržištima predstavljaju vrlo bitne marketing informacije. Generalna ocena jeste da nailazimo na ogromnu, a nekada i teško merljivu nejednakost između pojedinih ljudi u svetu, kada bi taj parametar bilo moguće pratiti na personalnom nivou. Međutim, i na kategorijalnom i segmentacionom nivou, te razlike su izuzetno velike i naglašene. Naime, visoko razvijene države Severne Amerike, Zapadne Evrope i Japana, tzv. zemlje „Trijade“, koje čine oko 14% svetskog stanovništva stvaraju preko 70% svetskog BDP.⁴⁸ Sa druge strane, Svetska banka procenjuje da će izvoz pet zemalja – Brazila, Kine, Indije, Indonezije i Rusije, koji sada predstavlja oko 1/3 izvoza Evropske unije, do 2020. godine biti za 50% veći od onog koji će tada ostvarivati Evropska unija.⁴⁹ Usled novih trendova, ekonomska moć i uticaj će se postepeno pomerati od „Trijade“ ka

⁴⁸ Muhlbacher Hans, Leih Helmuth, Dahringer Lee, (2006), *International Marketing*, Thomson. ⁴⁹ Cateora, P.R., Graham, J.L. (2007), *International Marketing*, 11th edn. McGraw-Hill. Zemljama Latinske Amerike, Azije i istočne Evrope, što će imati pozitivan uticaj na poslovanje međunarodnih kompanija.

1.2. Dominantni tipovi ponašanja potrošača u svetu

Polazimo od toga da na svakom tržištu u svetu možemo naići na prisustvo četiri dominantna tipa ili profila potrošača: poslovno orijentisani, cenovno orijentisani, brendovski orijentisani i inovativno orijentisani potrošači. Međunarodni marketinški istraživači moraju da ispituju nivo njihovog prisustva, njihov tržišni uticaj i raspored u svakoj zemlji koju tretiraju kao ciljno tržište. Ne radi se o tipologiji ljudi, nego o tipologiji potrošačkih situacija i potrošačkog ponašanja.



Poslovno orijentisani potrošači (*Deal makers*) su uvek racionalno orijentisani i strpljivi. Oni vrlo promišljeno i studiozno prolaze kroz mentalni proces donošenja odluke o kupovini. Uvek teže da iz kupoprodajnog procesa izađu kao dobitnici. Kupovinom oni nastoje da obave dobar i koristan posao za sebe. Imaju posebnu satisfakciju u konstataciji nakon obavljene kupovine da su napravili dobar posao. Zadovoljstvo kvalitetom i funkcionalnim svojstvima kupljenog proizvoda jeste njihova mera uspešne i dobre kupovine. Sučeljavajući cenu i kvalitet, veći ponder daju kvalitetu i verovanju da je protivuvrednost kupljenog proizvoda ekvivalentna ili veća od finansijskog izdatka. Ovi potrošači ne kupuju često, ali vole da kupe sigurno i provereno. Navedeno istraživanje je pokazalo da u svetu ima 29% potrošača ovog tipa i sa ovim karakteristikama. Uglavnom se radi o dobro obrazovanom segmentu potrošača, situiranim i zaposlenim, prosečnih godina starosti 32. Poslovno orijentisani potrošači ispoljavaju prosečnu sklonost ka menjanju tržišnih i kupovnih navika.

Cenovno orijentisani potrošači (*Price Seekers*) pod ostalim jednakim uslovima, uvek se opredeljuju za kupovinu proizvoda koji ima nižu cenu. Sebe smatraju štedljivim i racionalnim potrošačima. Oni raspolažu obiljem tržišnih informacija, imaju dobar uvid u alternativne ponude istih proizvoda i usluga na tržištu. Kad god imaju priliku, rado otvaraju proces cenkanja i pogađanja sa drugom stranom. Osećaju svojevrsni neuspeh i nezadovoljstvo ukoliko nakon obavljene kupovine naiđu na ponudu istog proizvoda po nižoj ceni. Sučeljavajući cenovne i necenovne elemente tržišne ponude ili obeležja proizvoda, oni veći ponder daju cenovnim aspektima. Kao i poslovno, i cenovno orijentisani potrošači ispoljavaju prosečnu sklonost ka menjanju tržišnih i kupovnih navika. Procenjuje se da u svetskim razmerama ima 27% potrošača ove kategorije ili profila. Cenovno orijentisane potrošače većinom čine stariji ljudi i penzioneri, domaćice i žene, a u proseku su slabije obrazovani.

Brendovski orijentisani potrošači ili „*brend-lojalisti*“ (*Brand Loyalists*) ispoljavaju naglašenu lojalnost ili privrženost markama proizvoda u koje su stekli poverenje i prema kojima su formirali pozitivno iskustvo. Vole rutinske kupovine, a u procesu potrošnje uglavnom se ponašaju po navici. Vrlo često se prepoznaju preko, i poistovećuju sa proizvodima iz svog sistema potrošnje. Svoj imidž često povezuju sa, i demonstriraju preko imidža kupovanih proizvoda. U trouglu relevantnih faktora odlučivanja u procesu kupovine – cena, kvalitet, imidž brenda, veliki ponder daju imidžu. Spadaju u kategoriju dugoročno orijentisanih i stabilnih kupaca na tržištu. Od svih profila potrošača, „*brend-lojalisti*“ ispoljavaju najmanju sklonost ka menjanju tržišnih i kupovnih navika. Navedeno istraživanje je pokazalo da, od ukupnog broja potrošača u svetskim razmerama, na „*brend-lojaliste*“ otpada 23%.

Uglavnom ih čine potrošači muškog pola, prosečne starosti od 36 godina, koji su zaposleni i situirani, a prosečnog nivoa obrazovanja.

Inovativno orijentisani potrošači ili „*inovatori luksuza*“ (*Luxury Innovators*), ispoljavaju najveću sklonost ka prihvatanju inovacija i promena. Vole da budu u trendu i uvek aktuelni. Prate modu, te svojim ponašanjem doprinose brzom zastarevanju proizvoda. Stalno teže da su u posedu novih i prestižnih brendova. Od svih kategorija i profila potrošača, inovatori luksuza ispoljavaju najveću sklonost ka menjanju tržišnih i kupovnih navika. Oni su uvek prvi u prihvatanju ne samo novih i luksuznih proizvoda, nego vrlo često i lako menjaju stare za nove modele proizvoda u okviru istog brenda. U četvorouglu, za njih najrelevantnijih faktora odlučivanja u procesu kupovine – cena, kvalitet, imidž, aktuelnost brenda, oni u svom odlučivanju polaze od aktuelnosti, preko imidža i kvaliteta, do cene. Procenjuje se da u svetu ima oko 21% ovog tipa, u ukupnom broju potrošača. Uglavnom su to najobrazovaniji segmenti potrošača, pretežno muškog pola, prosečnih godina starosti 32. Veliki su individualisti, ljudi od preduzetničkog duha i inicijative, profesionalno afirmisani, a na tržištu važe kao najdinamičniji potrošači.

Zastupljenost pojedinih tipova potrošača u svetskim razmerama. Treba napomenuti da, pored cene, kvaliteta, imidža brenda, na strukturu i zastupljenost pojedinih tipova



ponašanja potrošača u svetskim razmerama, opredeljujuću ulogu ima nivo privredne razvijenosti pojedinih zemalja, u kojima se istražuje struktura i tipologija potrošačkih situacija. To je razumljivo, jer nivo privredne razvijenosti opredeljuje platežnu sposobnost potrošača, ali i razvijenost tržišne infrastrukture, marketinške prakse, preovlađujuće poslovne i marketinške kulture. Zastupljenost, ali i ponašanje cenovno orijentisanih potrošača se značajno razlikuje u razvijenim tržišnim privredama, gde su cene fiksne i gde nema mogućnosti pogađanja, u odnosu na tržišta nekih arapskih i azijskih zemalja u kojima je cenkanje uobičajena marketinška praksa. U nerazvijenim i zemljama u razvoju manje je naglašena prava konkurencija između pojedinih originalnih brendova, nailazi se na veći procenat kopiranja i falsifikata, tako da su mnogo nepovoljniji uslovi za ispoljavanje pravih „brend-lojalista“ i „inovatora-luksuza“, kao tipova potrošača. Poslovno orijentisani potrošači su najzastupljeniji na tržištima Azije, Srednjeg Istoka i Latinske Amerike. Interesantni su rezultati o zastupljenosti pojedinih tipova potrošača na tržištu SAD. Po navedenom istraživanju, na tržištu SAD se, u odnosu na svetski prosek, nailazi na natprosečnu zastupljenost poslovno i cenovno orijentisanih potrošača.⁵⁰ Sa druge strane, na istom tržištu se nailazi na ispodprosečnu zastupljenost, u odnosu na svetski prosek, brendovski i inovativno orijentisanih potrošača.⁵¹ Iako je na tržištu SAD dominantno učešće racionalno orijentisanih potrošača (*Deal Makers & Price Seekers*), sigurno je da su najmoćnije američke kompanije, koje posluju u svetskim razmerama, zainteresovane za drugačije tržišne strukture u drugim zemljama sveta, gde bi dominirali brendovski i ka luksuzu orijentisani potrošači, pogotovo ukoliko bi većinska kupovna orijentacija bila prema njihovim robnim brendovima.

⁵⁰ Učešće poslovno orijentisanih potrošača ili u SAD je 37% (svetski prosek – 29%), a učešće cenovno orijentisanih potrošača je 36% (svetski prosek – 27%).⁵¹ Učešće tzv. „brend lojalista“ u SAD je 17% (svetski prosek – 23%), a učešće tzv. „inovatora luksuza“ je 11% (svetski prosek – 21%).

Informativno povezivanje sa tržištem. Američko udruženje za marketing AMA, marketing istraživanje definiše kao funkciju koja povezuje organizaciju sa njenim tržištem preko informacija. Doprinos i uloga informacija se značajno multiplikuju sa procesom multiplikovanja ciljnih tržišta u međunarodnim razmerama, sa kojima je potrebno organizaciju ili preduzeće povezati na uspešan način. Poznavanje tržišta se javlja kao preduslov uspešnog marketinga, te otuda i pravilnog tržišnog usmeravanja međunarodnih marketinških aktivnosti.

MM.Marker 2.1. Istraživanjem do novih tržišta i različitih namena proizvoda

Kompanija iz Jorkšira proizvodila je širok asortiman električnih grejača (kalorifere, konvektore i sl.). Prateći kodove svoje robe kompanija je pratila na kojim tržištima su završili njihovi proizvodi. Ovo malo istraživanje je dalo krajnje neobične rezultate. Pokazalo se da su veliki uvoznici grejača kompanije iz Brazila, Venecuele i Jordana. Prateći trag svojih proizvoda i direktnom posetom terenu ustanovljeno je da su se brazilski proizvođači kafe dosetili da grejače kompanije, iako za to nisu bili namenjeni, koriste za ubrzano sušenje zrna kafe kako bi se izbeglo njihovo truljenje. Slična situacija je bila i u Jordanu, gde se jedan tip grejača koristi za noćnu kućnu upotrebu, jer u ovoj zemlji noću dolazi do naglog pada temperature. Sa sličnom situacijom se susrela jedna evropska kompanija za proizvodnju vatrostalne opeke. Naime, direktor marketinga je otkrio da velike količine njihovih proizvoda završavaju na tržištu Karipske Amerike. Opeke koje su proizvedene po evropskim specifikacijama su koristili karipski proizvođači šećerne trske za oblaganje peći. Kao posledica identifikacije novih tržišta putem korišćenja kodova proizvoda, obe kompanije su razvile nova tržišta, ne kroz lansiranje novih, već kroz alternativnu upotrebu postojećih proizvoda.

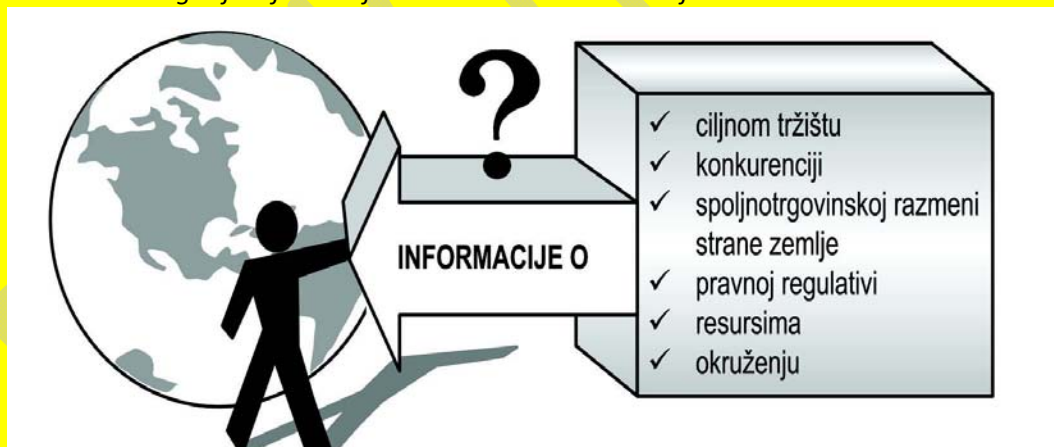


■ BR-BusinessDataBase

Svrha MM informacija. Bez dobrog poznavanja međunarodnog okruženja i adekvatnih tržišnih informacija teško je očekivati da strategijske odluke u međunarodnom marketingu budu racionalne i pouzdane. Informacije i upotrebljivi podaci predstavljaju osnovni „repromaterijal“ za instrumentalni i efektivni međunarodni marketing. Međunarodno orijentisana preduzeća moraju plaćati bilo za učinjene greške ili za istraživanje tržišta koje može pomoći da se greške izbegnu. Ulaganje u istraživanje inostranih tržišta najčešće predstavlja manji izdatak. Možemo reći da onaj ko se uzda u slučajnost, može računati samo na slučajan uspeh. Samo znanje, zasnovano na pouzdanim informacijama i samo profesionalizam, zasnovan na planskom i obrazloženom donošenju odluka, mogu da garantuju pravilno i uspešno usmeravanje međunarodnih poslovnih operacija u periodu globalizacije privrednih i tržišnih odnosa. Konceptijski posmatrano, osnovna svrha tržišnog istraživanja i marketinških informacija je ista i u nacionalnom i u međunarodnom marketingu. Tržišno znanje, zasnovano na pouzdanim informacijama, u međunarodnom marketingu nije od manjeg značaja u odnosu na nacionalni marketing. Pre bi se moglo reći obrnuto.

Suočavanje sa poplavom i nedostatkom informacija. Međunarodno orijentisani marketer je suočen sa dvojakim problemom prilikom obezbeđivanja neophodnih informacija za donošenje međunarodnih marketing-odluka. Na jednoj strani, nailazi na razvijene zemlje koje raspolažu obiljem informacija, čiji obim nadilazi sposobnost bilo koje organizacije ili preduzeća da ih potpuno apsorbuje i iskoristi. Na drugoj strani, nailazi se na tržišta nerazvijenih i zemalja u razvoju, u kojima se preduzeće suočava sa nedostatkom mnogih informacija, ili sa njihovom nepotpunošću, ili sa njihovom nepouzdanšću. Između nedostatka informacija, na jednoj, i poplave informacija, na drugoj strani, nije nimalo lako ujednačiti i harmonizovati međunarodne marketing-odluke i marketing-aktivnosti.⁵²

Slika 2.1. Kategorije informacija relevantnih za odlučivanje u MM



Kategorije MM informacija. Svojevrsni kompas za međunarodne marketinške odluke, obezbeđuju sledeće kategorije informacija: 1. informacije o ciljnom tržištu – o tržišnom potencijalu, odnosu ponude i tražnje, ponašanje potrošača, raspoloživosti i kvalitetu proizvoda, raspoloživosti i kvalitetu kanala prodaje, raspoloživosti i kvalitetu medija, cenama i uslovima prodaje; 2. informacije o konkurenciji – poreklo konkurencije, snaga i struktura konkurencije, leadersko izazivačka i satelitska grupa konkurenata, diferenciranost konkurencije; 3. informacije o spoljnotrgovinskoj razmeni strane zemlje – trgovinski i platni bilans, kretanje uvoza i izvoza, devizni kurs, konvertibilnost i atraktivnost lokalne valute, kamatne stope, spoljnotrgovinske procene analitičara; 4. informacije o pravnoj regulativi – tržišna regulativa, radno zakonodavstvo, zaštita potrošača, fiskalna regulativa, svojinska, profitna i dividendna zaštita; 5. informacije o resursima – razvojni i poslovni resursi ljudskih, finansijskih, informacionih, sirovinskih i fizičkih potencijala; 6. informacije o okruženju –



sociokulturnom, političkom, tehnološkom, ekonomskom. Po nivou funkcionalne namene, marketing-informacije mogu biti grupisane prema topmenadžmentu, izvršnom menadžmentu, funkcionalnom menadžmentu i regionalnom menadžmentu. Po vremenskom horizontu i usmerenosti, sve navedene marketinške informacije možemo grupisati u strategijske i operativne informacije. Međunarodno orijentisano preduzeće, koje uspe da obezbedi, klasifikuje i ažurira navedene kategorije informacija o svakom inostranom tržištu na kome posluje, može biti sigurno da ima pouzdan kompas za profilisanje i usmeravanje svojih marketinških aktivnosti u međunarodnim

53

razmerama.

⁵²

O savremenim trendovima u istraživanju MM videti: Kotabe Masaaki, 2001, "Contemporary Research Trends in International Marketing", Chapter 17, in Rugman and Brewer (eds.), *Oxford Handbook of International Business*, Oxford University Press.⁵³ Videti: Mike W. Peng, (2004), "Identifying the big question in international business research", *Journal of International Business Studies*, 35(2):99-108.

2.2. Validnost i osobnosti međunarodnog marketinškog istraživanja

Relevantnost pojma MM istraživanje. Kritičari polaze od toga da ne postoji opravdanost za izdvajanjem pojma i koncepta međunarodnog marketinškog istraživanja (MM istraživanja). Oni smatraju da su sva istraživanja u svojoj osnovi nacionalnog karaktera. Tvrdi se da je dovoljno znati obavljati marketinško istraživanje u jednoj zemlji i da će se tada moći uspešno obavljati marketinško istraživanje u svakoj drugoj zemlji. Sledeći navedenu logiku moglo bi se reći da nema potrebe ni da se govori o posebnom pojmu i konceptu međunarodnog marketinga. Analogno navedenoj argumentaciji, moglo bi se reći da je dovoljno poznavati jezik jedne zemlje i kulture i da je tada moguće uspešno komunicirati u svim drugim zemljama i kulturama. Pošto navedena logika i argumentacija ne mogu naći svog realnog pokrića, onda i na kritičare ove vrste treba prosto zaboraviti i posvetiti se suštini problema međunarodnog marketinškog istraživanja. Sve dotle dok postoji realna opravdanost za postojanjem pojmova kao što su – međunarodni, multinacionalni i globalni marketing, sve dotle će postojati i potreba za pojmom i konceptom MM istraživanja.

Inostrana, višetržišna i globalna marketinška istraživanja. Kao i kod kategorizacije pojedinih aspekata međunarodnog marketinga, tako i međunarodno marketinško istraživanje možemo definisati na trojak način: 1. inostrana marketinška istraživanja – sve aktivnosti koje pokreće entitet iz jedne zemlje da bi identifikovao i prikupio nedostajuće marketinške informacije iz druge zemlje, 2. višetržišna marketinška istraživanja – sve aktivnosti koje pokreće entitet iz jedne zemlje da bi identifikovao i prikupio potrebne marketinške informacije iz većeg broja zemalja istovremeno i koordinirano, na podlozi multitržišnog plana i budžeta, 3. globalna marketinška istraživanja – sve aktivnosti koje pokreće jedan ili više entiteta, nacionalnog ili multinacionalnog identiteta, da bi identifikovao i prikupio neophodne marketinške informacije u globalnim razmerama. Kao što moramo selektivno i višedimenzionalno prilaziti definisanju međunarodnog marketinga, na isti način moramo selektivno i višedimenzionalno prilaziti definisanju pojma i koncepta MM istraživanja. Jedno je izvesno – nema pouzdanih i kvalitetnih međunarodnih marketinških odluka ukoliko se one ne zasnivaju na pouzdanim i kvalitetnim marketinškim istraživanjima.

Komparativno marketinško istraživanje. Međunarodno marketinško istraživanje se često označava i pojmom komparativnog istraživanja. Opravdanost te pojmovne paralele i analogije leži u činjenici da međunarodno marketinško istraživanje predstavlja sistematsko i plansko otkrivanje, identifikovanje, klasifikovanje, analizu, vrednovanje i interpretaciju sličnosti i razlika koje postoje između pojedinih tržišta, njihove marketinške sredine, marketinškog ponašanja i poslovne kulture.



Širi pojam od istraživanja inostranih tržišta. Pojam međunarodnog marketinškog istraživanja je širi od pojma istraživanja inostranih tržišta, jer pored istraživanja tržišta i tržišnog potencijala, bavi se istraživanjem sličnosti i razlika marketinških uslova, kros-kulturnim istraživanjima, kao i istraživanjem instrumenata i aktivnosti marketinga. Dakle, u MM istraživanjima uvek primenjujemo komparativni pristup istraživanja i analize: tržišnih mogućnosti, tržišnog ponašanja i poslovnog ponašanja. Otuda je moguće identifikovati tri strategijska područja odlučivanja u međunarodnom marketingu, u kojima istraživanja i marketinške informacije imaju nezamenjivu ulogu: definisanje tržišne orijentacije ili izbor i selekcija ciljnih tržišta, definisanje organizacione orijentacije ili izbor strategije ulaska na inostrano tržište, definisanje akcione orijentacije ili izbor instrumenata međunarodnog marketinga.

istraživanja

Slika 2.2. Odnos pojma istraživanja inostranih tržišta i pojma međunarodnog marketinškog



Koncepcijske osobenosti. Osnovni koncepcijski okvir kao i tehnike koje se koriste u domaćem marketinškom istraživanju, moguće je primeniti i u MM istraživanjima. Međutim, najvažnije koncepcijske osobenosti međunarodnog marketinškog istraživanja se ispoljavaju kroz: 1. osobenosti pojedinih dimenzija međunarodnog marketinškog okruženja – političkih, pravnih, ekonomskih, sociokulturnih, 2. osobenosti raspoloživih međunarodnih izvora podataka, 3. kroskulturne osobenosti komunikativnih i interpretativnih obeležja pojedinih podataka i informacija, 4. metodološke osobenosti realizacije procesa istraživanja u različitim zemljama, 5. analitičke osobenosti obezbeđivanja uporedivosti i ekvivalentnosti rezultata istraživanja.

Nacionalne osobenosti. Međunarodni marketinški istraživač je orijentisan na istraživanje većeg broja različitih zemalja, tržišta i kultura, te mora voditi računa o svim nacionalnim osobenostima i razlikama, kao što su: kulturne razlike, rasne, klimatske, ekonomske, religiozne, istorijske razlike, razlike u životnim stilovima, sistemima i okvirima potrošnje, marketinškim uslovima, u kriterijima segmentacije i isplativosti identifikovanih i potencijalnih tržišnih segmenata i ciljnih tržišnih grupa.

Organizacione osobenosti. Kao logična posledica do sada navedenih obeležja, međunarodno marketinško istraživanje se suočava sa značajnim organizacionim osobenostima. Problem koordinacije istraživanja između različitih zemalja i entiteta, značajno otežava kontrolu procesa istraživanja. Identifikovanje sličnosti i razlika između pojedinih zemalja zahteva osobenu organizacionu postavku i formalnog i neformalnog procesa istraživanja MM. Razlike u definisanju ciljnih tržišta i tržišnih segmenata opredeljuju i definisanje istraživačkih zadataka. Nije moguće primeniti unificirani model istraživanja inostranih tržišta i zbog nedostatka odgovarajućih sekundarnih podataka i njihove nejednake raspoloživosti po tržištima. Realne organizacione dileme otvaraju i visoki troškovi realizacije istraživanja, pogotovo oni koji se odnose na terenska istraživanja. Konačno, projekat realizacije međunarodnog marketinškog istraživanja, može da bude realizovan u režiji i organizaciji samog preduzeća, angažovanjem eksternih profesionalnih



istraživačkih organizacija, kao i različitim formama organizacionog i konzorcijalnog povezivanja.

3. KLASIFIKACIJA MEĐUNARODNIH MARKETINŠKIH ISTRAŽIVANJA

Pored opšte klasifikacije na formalna i neformalna istraživanja, međunarodna marketinška istraživanja možemo razlikovati po: broju istraživanih tržišta, sadržaju i načinu istraživanja, kao i po dubini istraživanja. Pojedini tipovi MM istraživanja se razlikuju po predmetu, obuhvatnosti, istraživačkim zahtevima, vremenu i troškovima. Njihova svrha takođe može biti različita – od čisto operativne i taktičke do strategijske i dugoročno orijentisane.

Slika 2.3. Klasifikacija međunarodnih marketinških istraživanja



KI

asifikacija MM istraživanja po broju istraživanih tržišta. Po broju istraživanih tržišta, razlikujemo pojedinačno ili singularno i višet tržišno istraživanje međunarodnog marketinga. **Pojedinačno ili singularno istraživanje** inostranih tržišta imamo kada preduzeće postepeno osvaja jedno po jedno inostrano tržište, poredeći svako novo tržište sa domaćim, tj. sa praksom i iskustvom koje preduzeće ima na domaćem tržištu. Pojedinačno istraživanje inostranih tržišta se realizuje po modelu – zemlja po zemlja i uglavnom je orijentisano na traženje razlika ili osobenosti pojedinih inostranih tržišta u odnosu na standarde i markere domaćeg. Uglavnom je karakteristično za izvozno i međunarodno orijentisana preduzeća, koja nemaju razvijenu multinacionalnu organizacionu strukturu. **Multitržišno istraživanje** se zasniva na jedinstvenom i koordiniranom planu i projektu istraživanja većeg broja zemalja ili tržišta. Plansko i koordinirano istraživanje većeg broja inostranih tržišta može da se realizuje na trojak način: nezavisno, uzastopno i simultano multitržišno istraživanje. *Nezavisno multitržišno istraživanje* često se primenjuje u kompanijama sa složenim multinacionalnim organizacionim strukturama. U takvim kompanijama filijale i podružnice u inostranstvu, po pravilu imaju visok stepen samostalnosti i nezavisnosti. Pojedine filijale dobijaju zadatak da potpuno samostalno i nezavisno organizuju i realizuju slično istraživanje tržišta za isti proizvod u većem broju zemalja. Osnovni problemi i nedostaci ovog tipa MM istraživanja se ogledaju u: potencijalnoj opasnosti da dođe do dupliranja istraživačkih poslova i napora, kao što je odvojeno i nezavisno pripremanje istraživačkog i anketnog materijala; kao i u potencijalnoj opasnosti da se ugrozi komparabilnost dobijenih rezultata. Međutim, oba potencijalna nedostatka je moguće poslovno i organizaciono prevazići. Smatra se da su poslovni i marketinški efekti mnogo veći ukoliko filijale u inostranstvu drže inicijativu i snose odgovornost za praćenje lokalnog tržišta koje pokrivaju. To ih istovremeno stimuliše da odvajaju sopstvene budžete za potrebe istraživanja pripadajućeg i kontrolisanog tržišta. Potencijalno ugrožavanje uporedivosti i ekvivalentnosti dobijenih informacija, može da se uspešno prevaziđe preko angažovanja jedinstvenog koordinatora MM istraživanja ispred matične kompanije. *Uzastopno multitržišno istraživanje* primenjuje



tzv. sekvencijalni pristup, koji se realizuje na podlozi jedinstveno koordiniranog vremenskog plana, po kojem treba istražiti veći broj inostranih tržišta, jedno po jedno. Atraktivnost ovog pristupa leži u tome što je moguće prethodno iskustvo, do kojeg se došlo završenim istraživanjem jednog tržišta, preneti, korigovati ili unaprediti prilikom istraživanja sledećeg inostranog tržišta. Sekvencijalni ili uzastopni pristup multitržišnog istraživanja se posebno preporučuje kada se planira postepeno uvođenje proizvoda i usluga na inostrana tržišta, na osnovu precizno definisanog vremenskog plana. Podrazumeva se, da je to izvodljivo i racionalno, ukoliko proizvodi i usluge imaju klasičan ili relativno dug životni ciklus. Pod ovim pretpostavkama, efekti tržišnog prelivanja mogu biti najpotpuniji ukoliko se sledi ovaj pristup multitržišnog istraživanja. Najveći efekti u primeni ovog pristupa se postižu ukoliko postoji čvrst i jedinstven plan istraživanja, koji se realizuje uz pomoć eksterno angažovane istraživačke firme ili agencije. *Istovremeno multitržišno istraživanje* se primenjuje kada je neophodno obaviti istraživanje većeg broja inostranih tržišta simultano i u relativno kratkom vremenskom periodu. Ovaj pristup se smatra najsloženijim i najzahtevnijim pristupom MM istraživanja. Zbog toga se uvek nastoji da ona budu svestrano i višedimenzionalno usmerena, kako bi sinergetski istraživački efekti bili što veći. Ovaj tip MM istraživanja se preporučuje kod proizvoda i usluga globalnog karaktera, čiji je životni ciklus relativno kratak, kao i kod proizvoda visoke tehnologije i sofisticiranosti, kada je neophodno održavati konkurentsko prednjačenje u što većem broju svetskih tržišta simultano. Iako je ova vrsta MM istraživanja najsloženija, ona može ispoljiti i najveće prednosti, ukoliko se planski i profesionalno realizuje. Te prednosti posebno dolaze do izražaja kod obezbeđivanja uporedivosti i ekvivalentnosti dobijenih informacija i rezultata istraživanja.

Klasifikacija MM istraživanja po sadržaju i karakteru. Međunarodna marketing-istraživanja po svom sadržaju možemo klasifikovati na: potrošačka i industrijska; a po njihovom karakteru na: kvantitativna i kvalitativna MM istraživanja.

Potrošačka MM istraživanja se odnose na istraživanje tržišta i marketinga u međunarodnim razmerama, za proizvode široke potrošnje. Tražnja za tim proizvodima je masovnog karaktera i pod velikim uticajem socioloških, kulturnih i psiholoških faktora i obeležja pojedinih tržišta. Međunarodna marketing-istraživanja tržišta potrošačkih proizvoda su najsloženija i najzastupljenija. Najsloženija su zbog svoje višedimenzionalnosti i potrošačke masovnosti, a najzastupljenija su zbog toga što se na tržištu robe široke potrošnje javlja najviše nepoznanica i najveća potreba za relevantnim marketing informacijama i smernicama.

Industrijska MM istraživanja se odnose na istraživanja tržišta i marketinga proizvoda industrijske potrošnje. Tražnja za tim proizvodima je institucionalnog karaktera, pa se i istraživanje usmerava na institucije, organizacije i preduzeća, koja se javljaju kao nosioci tražnje. Oko dve trećine svih marketing-istraživanja u svetu su potrošačkog karaktera, tj. odnose se na istraživanje tržišta proizvoda široke potrošnje, a u okviru njih opet dve trećine potrošačkih MM istraživanja se odnosi na istraživanje proizvoda čiji životni vek i aktuelnost na tržištu brzo prolaze. U okviru industrijskog ili *business to business* istraživanja tražnje i marketinga, dve trećine se odnosi na istraživanje marketinga strateški (za državu) važne industrije i marketinga farmaceutske industrije.

Kvantitativna istraživanja, koja se uglavnom zasnivaju na reprezentativnim tržišnim uzorcima i anketnim istraživanjima, su najskuplja i najobuhvatnija varijanta neposrednog marketingistraživanja. Korisna su za procenu tržišnog potencijala, zasićenosti tržišta, tržišnog učešća, tržišnih trendova, kretanja ponude i tražnje, strukture konkurencije, načina vrednovanja pojedinih faktora konkurentnosti i raznih drugih tržišnih agregata.

Kvalitativna istraživanja, koja se zasnivaju na primeni određenih tehnika posmatranja, neposrednih razgovora, fokusnih i kreativnih grupa, ne koriste se za kvantifikaciju tržišnih



odnosa i veličina, već za identifikaciju kvalitativnih obeležja ispoljavane tražnje. Uglavnom se koriste kod biheviorističkih i motivacionih istraživanja kupaca i potrošača.⁵⁴

Klasifikacija MM istraživanja po njihovoj dubini. Po dubini i detaljnosti međunarodnih i kros-kulturnih istraživanja razlikujemo: eksplorativna, deskriptivna i kauzalna.

Eksplorativna istraživanja su najadekvatnija kada je primarni cilj da se utvrdi i preciznije sagleda bazični tržišni problem i marketing-situacija, ili kada je potrebno potpunije upoznavanje novih poslovnih i marketing-alternativa. Ona se uglavnom zasnivaju na kvalitativnim, a ne kvantitativnim podacima. Istraživač nastoji da dobije brze povratne odgovore i informacije o problemu koji ga interesuje. Ovo je najekonomičnija vrsta istraživanja i u terminima novca i vremena. U MM istraživanjima se često koriste u funkciji boljeg upoznavanja tržišnog i kulturnog okruženja, sa kojim preduzeće nije u dovoljnoj meri familijarno.

Deskriptivna istraživanja se bave detaljnim upoznavanjem i opisivanjem postojećih tržišnih fenomena. U međunarodnom kontekstu se uglavnom koriste za potrebe istraživanja i opisivanja sličnosti i razlika u ponašanju potrošača na različitim tržištima. Identifikovane sličnosti služe kao podloga za standardizaciju elemenata marketing strategije, a identifikovane razlike služe kao podloga za prilagođavanje međunarodne marketing strategije. Deskriptivna istraživanja se zasnivaju na obilju tržišnih informacija, i kvantitativnog i kvalitativnog karaktera, jer je potrebno otkriti i objasniti sve relevantne faktore, koji mogu da utiču na formulisanje marketing strategije.

Kauzalna istraživanja se bave identifikovanjem uzročno-posledičnih odnosa u ispoljavanju određenih tržišnih pojava i fenomena. Nivo preciznosti i dubina istraživanja su sada najveći i najzahtevniji. Kauzalna istraživanja moraju da se zasnivaju na obilju kvantitativnih i kvalitativnih informacija, koje se ne mogu obezbediti bez korišćenja i terenskih istraživanja. Kad god je potrebno držati tržišnu inicijativu i menjati tržišne prilike i odnose, neophodno je detaljno sagledati uzročno-posledične odnose na tržištu, tj. koristiti kauzalna istraživanja. Ovaj tip istraživanja se često realizuje primenom nekih od eksperimentalnih tehnika istraživanja ili metoda tržišnih testova.

⁵⁴ Anketna i kvantitativna istraživanja, po podacima ESOMAR, odnose oko 80% ukupnih istraživačkih marketing-troškova u Evropi, 15% troškova se odnosi na kvalitativna istraživanja, a 5% na kabinetska istraživanja i prikupljanje sekundarnih podataka.

4. SLOŽENOST MEĐUNARODNOG MARKETINGISTRAŽIVANJA

Da o navedenim osobenostima MM istraživanja treba posebno voditi računa, govore realne istraživačke barijere i operativni istraživački problemi, kros-kulturni aspekti i problemi, kao i potencijalne zamke ili greške u koje se može upasti ukoliko se procesi MM istraživanja realizuju na rutinski i unificirani način.

4.1. Realne istraživačke barijere i operativni istraživački problemi u MM

Realne barijere MM istraživanja. U praktičnoj realizaciji, suočavamo se sa nekoliko značajnih barijera koje problem istraživanja u međunarodnom marketingu čine mnogo složenijim nego u domaćem marketingu. Nailazimo na: geografske, informativne, kulturne, komunikativne istraživačke barijere, kao i specifične barijere i probleme otežane uporedivosti, zbog nejednake razvijenosti zemalja i nejednake veličine tržišta i preduzeća.

Slika 2.4. *Realne istraživačke barijere u međunarodnom marketingu*



Geografske barijere su objektivno uslovljene i vezuju se za uvećanu udaljenost preduzeća od pojedinih stranih tržišta, na kojima ono želi da posluje. U prevazilaženju geografskih



barijera mora se voditi računa o organizacionim, personalnim, vremenskim i troškovnim aspektima realizacije procesa MM istraživanja.

Informativne barijere se odnose na raspoloživost, dostupnost i pouzdanost podataka po pojedinim izvorima i zemljama. Ove istraživačke barijere postaju uočljivije i kritičnije kada je neophodno vršiti komparativna istraživanja i komparativnu analizu, što je čest slučaj u međunarodnom marketingu. Prilikom vrednovanja nivoa informativnih barijera, kao i njihovog prevazilaženja, neophodno je voditi računa i o kvantitetu, tj. evidentiranju svih raspoloživih i alternativnih izvora i o kvalitetu pojedinih izvora podataka, tj. o tome ko stoji iza određenog izvora i koja metodologija iza određenog podatka.

Kulturne barijere proizilaze iz činjenice da je preduzeće manje srodno ili familijarno sa stranom društvenom i kulturnom sredinom nego sa domaćom. Nivo kulturne distance se nalazi u direktno proporcionalnoj vezi sa nivoom poteškoća koje prate realizaciju ukupnih međunarodnih marketinških aktivnosti, ali i realizaciju procesa MM istraživanja. Postojanje kulturne distance otežava pravilnu interpretaciju podataka, kao i mogućnost uspostavljanja kontakta i međusobnog razumevanja istraživača i ispitanika. U prevazilaženju kulturnih istraživačkih barijera neophodno je: afirmisati komparativni istraživačko-analitički pristup, negovati kros-kulturnu senzibilnost i empatiju, sarađivati sa lokalnim ljudima i agencijama.

Komunikativne barijere se odnose na suočavanje sa jezičkom heterogenošću i razlikama u kolokvijalnom i poslovnom sporazumevanju. Svaka komunikacija na stranom ili nematernjem jeziku je suočena sa: reaktivnim, intuitivnim, opažajnim i interpretativnim barijerama. Kao logična posledica tih barijera, javlja se otežano sporazumevanje. Komunikativne barijere su mnogo izraženije, a njihove posledice mnogo vidljivije u istraživačkim procesima i procesima prikupljanja preciznih informacija i podataka, nego u uobičajenim kolokvijalnim i poslovnim razgovorima. U prevazilaženju komunikativnih barijera, potrebno je primenjivati slične pristupe kao i kod prevazilaženja kulturnih barijera.

■ **MM.Marker 2.2. Dovijanje pri istraživanju tržišta nerazvijenih zemalja**

U privredi većine zemalja u razvoju, marketinška istraživanja su u značajnoj meri kompleksna usled nedostatka plana uzorka (spiska potencijalnih članova ciljnog tržišta). Ne postoje čak ni precizni spiskovi sela i njihovih tačnih lokacija. Obala Slonovače, na primer, nema kompletan popis stanovništva kakav imaju druge razvijene zemlje. Čak je i u SAD predmet velike kontroverze tema

o kompletnosti popisa stanovništva iz 1990. godine. Ipak, većina zemalja OECD-a ima dobre planove uzorka. U anketi u jednoj afričkoj zemlji, istraživači su bili stalno ometani u svojim pokušajima da projektuju proces uzorkovanja u kome bi svi imali iste šanse da budu uključeni. Nisu postojali nikakvi popisi stanovništva, niti kompletni spiskovi gradova, a čak i gradovi koji su ubeleženi nisu imali nazive ulica, niti brojeve (kuća). Gde je rešenje? Ljudima koji su radili na izradi upitnika rečeno je da idu na zapadnu granicu sela ujutru kada započinju s radom, da pogledaju u sunce i izbroje do tri – treća kuća na koju naiđu znači početak. Anketa je bila suočena s još jednim problemom – nadzornik je bio Amerikanac – belac. Ciljna populacija ove ankete je obuhvatala mnogo afričkih crnaca koji su živeli u udaljenim selima. Kada je nadzornik pokušao da se priključi anketarima (koje su pratili članovi plemena radi lakšeg anketiranja), shvatio je da je predmet velikog interesovanja, jer nijedan Amerikanac – belac nije nikada posetio ova planinska sela. Kad god bi on išao sa anketarima – ispitivanje se pretvaralo u razgovor o politici, načinu života ili verovanju. Sve je to, naravno, veoma zanimljivo, ali cilj ankete je bio da se prikupe informacije o potrošačkom ponašanju i kupovnim navikama stanovnika ovih sela, a ne druženje.

■ *BR-BusinessDataBase*

Specifični problemi otežane uporedivosti. Osnovni problem sa prikupljanjem međunarodnih marketinških informacija se odnosi na obezbeđivanje njihove uporedivosti i



ekvivalentnosti u različitim kulturnim kontekstima. Uporedivost podataka podrazumeva isto ili slično značenje ili interpretaciju podataka, jednak nivo njihove tačnosti, preciznosti i pouzdanosti u svim zemljama i kulturama. Uporedivost podataka je važna, bez obzira na to da li se istraživanje sprovodi u jednoj zemlji ili u kontekstu više različitih zemalja. Ako se istraživanje sprovodi samo u jednoj zemlji, važno je da se računa sa tim da se slična istraživanja mogu sprovoditi i u drugim zemljama naknadno i sa sličnim predmetom istraživanja. Ako je proizvod uspešno uveden na jednom tržištu, menadžment može brzo poželeti da testira i tržišta u drugim zemljama. Uporedivost podataka je svakako značajnija kada se sprovodi simultano istraživanje većeg broja inostranih tržišta, uz jedinstvenu koordinaciju. Insistiranje na uporedivosti podataka može da stvori niz metodoloških

55
 problema u pripremanju i planiranju formalnog procesa MM istraživanja. U međunarodnim marketinškim istraživanjima se nailazi na dve vrste specifičnih problema otežane uporedivosti, zbog nejednake razvijenosti i nejednake veličine. *Problemi nejednake razvijenosti* proizilaze iz ekonomske nejednakosti pojedinih zemalja i potrošača u svetu, te kao takve, neposredno utiču na infrastrukturne i kvalitativne pretpostavke realizacije MM istraživanja. Pri istraživanju tržišta nerazvijenih zemalja i zemalja u razvoju, nailazi se i na veći broj i na naglašenije ispoljavanje istraživačko-proceduralnih, infrastrukturnih, kvalitativnih i informativnih barijera. Po pravilu je – postupak, proceduru i tehnike istraživanja – neophodno prilagođavati nivou privredne razvijenosti ciljnih tržišta.

55
 Detaljnije videti: Mullen R. Michael, 1995, Diagnosing Measurement Equivalence in Cross-National Research, *Journal of International Business Studies* 26. pp.573-596
 72 *Problemi nejednake veličine* se ispoljavaju i u tržišnom i u organizacionom smislu. Istraživačke barijere i poteškoće posebno dolaze do izražaja pri istraživanju manjih inostranih tržišta, sa manjim tržišnim potencijalom, jer se time dodatno potencira pitanje isplativosti i ekonomske opravdanosti njihovog prevazilaženja. Međunarodne istraživačke barijere se naglašenije ispoljavaju kod malih preduzeća, nego kod velikih firmi i korporacija, iako je potreba za adekvatnim informacijama od podjednakog značaja. Neophodno je pažljivo i plansko bilansiranje očekivanih efekata i ukupnih ulaganja u istraživanje, dovodeći ih u vezu i sa veličinom preduzeća i sa veličinom istraživanog tržišta.

Operativni istraživački problemi u MM. Međunarodna marketinška istraživanja je neophodno sistemski i višenamenski usmeravati, jer i sve međunarodne marketinške odluke imaju višedimenzionalni karakter. Činjenica da postoji velika međuzavisnost između problema izbora ciljnog tržišta, izbora strategije ulaska i strategije akcionog delovanja mora da se uvažava od usmeravanja pa kroz ceo proces realizacije MM istraživanja. Neophodno je voditi računa o višenamenskom karakteru MM informacija i o ostvarivanju sinergetskih efekata u procesu istraživanja. Osobnosti i istraživačke barijere posledično stvaraju niz operativnih problema prilikom realizacije međunarodnih marketinških istraživanja, kao što su: predmetni, metodološki, troškovni i organizacioni.

Slika 2.5. Operativni istraživački problemi u međunarodnom marketingu



Predmetni problemi MM istraživanja. Složenost predmetnog definisanja istraživačkog zadatka i projekta, prevashodno je opredeljena suočavanjem sa multidržavnim, multikulturnim i multilingvističkim okruženjem. Predmetno opredeljivanje i usmeravanje MM istraživanja može da se vezuje za: istraživanje ciljnog tržišta tražnje, inostrane zemlje ili međunarodnog tržišnog regiona. Svaka zemlja predstavlja mogući predmet i jedinicu istraživanja zbog političkih, regulativnih i organizacionih problema MM, kao i zbog



identifikovanja sekundarnih izvora informacija na makro nivou. Istraživanje tržišta po zemljama ne mora da bude najbolji pristup, posmatrano iz ugla marketinga. Marketinško identifikovanje ciljnih tržišnih segmenata i upravljanje tražnjom u međunarodnim razmerama, ne mora da se poklapa sa nacionalnim granicama pojedinih zemalja. To posebno važi za kros-kulturna istraživanja i manifestaciona obeležja ciljnih tržišta i tržišnih segmenata. I polazaj pojedinih tržišnih učesnika, a pogotovo nosilaca tražnje (deca, tinejdžeri, mladi, stari, žene, muškarci, zaposleni, nezaposleni i sl) se značajno razlikuju od zemlje do zemlje.

Metodološki problemi MM istraživanja. Metodologija i procedura konkretnih istraživanja su različito regulisani u međunarodnim razmerama. Procedure, tehnike i metodi istraživanja, koji se pokazuju adekvatnim i uspešnim na jednom tržištu, mogu se pokazati potpuno neadekvatnim ili neprimenjivim u drugim zemljama i okruženjima. Metodološke pretpostavke za realizaciju i sekundarnih i primarnih istraživanja se značajno razlikuju po pojedinim zemljama. Pošto mnogi podaci imaju različit karakter i značenje u različitim zemljama, tehnike i metode istraživanja moraju biti prilagođene raspoloživosti, dostupnosti i pouzdanosti pojedinih izvora podataka, a moraju i doprineti obezbeđivanju uporedivosti i ekvivalentnosti međunarodnih marketinginformacija. U odnosu na domaća marketinška istraživanja, u međunarodnim razmerama je neophodno primenjivati i specifične pristupe i metode kros-kulturnih i komparativnih istraživanja i pristupa.

Troškovni problemi MM istraživanja. Istraživanja za potrebe međunarodnog marketinga zahtevaju veća ulaganja i marketinške budžete u odnosu na istraživanja za potrebe domaćeg marketinga. Do eskalacije troškova posebno dolazi kod realizacije terenskih istraživanja u međunarodnim razmerama. Problem ekonomske opravdanosti ili isplativosti MM istraživanja treba vrednovati i razrešavati na principima projektne i investicione analize. Istraživanja u međunarodnom marketingu se mnogo češće posmatraju kao investicija, a ne kao tekući trošak. To je i razumljivo zbog postojanja manjeg stepena familijarnosti sa inotrižštem. Vremenski horizont ekonomske isplativosti pojedinih MM istraživanja i odluka su po pravilu, znatno duži nego u domaćem marketingu. U domaćem marketingu kao period isplativosti određenog istraživanja se uglavnom uzima oko godinu dana, a u međunarodnom marketingu više odgovara petogodišnji vremenski horizont.

MM.Marker 2.3. Istraživanje tržišta medicinskih usluga

Tokom 2000. godine bolnica *John Hopkins* u Baltimoru primila je preko 7,500 pacijenata izinostranstva. To je mnogo više nego 1994. godine kada ih je primljeno samo 600. Što je najbitnije nije bilo problema sa osiguravajućim kompanijama. U stvari, mnogi od pacijenata su plaćali u gotovom – čak i do 30,000 USD za hitne intervencije. *Mayo* klinika u Ročesteru prima pacijente iz inostranstva već godinama. U ovoj bolnici se leči godišnje preko 1,000 pacijenata iz inostranstva što je rast od 15% u poslednjih pet godina. Slični trendovi prisutni su i kod ostalih eminentnih bolnica u SAD-u. U *Mayo* klinici su izgradili posebnu prostoriju u kojoj se mogu moliti pacijenti i članovi njihovih porodica, a sve u cilju bolje usluge. Izuzetan je rast pružanja medicinskih usluga stranim pacijentima, a da li će se to i nastaviti ostaje da se vidi. Predviđanje tražnje za ovom vrstom usluga i na osnovu toga planiranje smeštajnih kapaciteta i osoblja je izuzetno komplikovan projekat. Tražnja za medicinskim uslugama se značajno razlikuje po zemljama porekla pacijenta. Tako pacijenti iz Latinske Amerike i Meksika uglavnom imaju potrebu za medicinskim uslugama kod infektivnih bolesti, bolesti organa za varenje i kancera. Na Srednjem istoku pacijenti uglavnom boluju od naslednih bolesti, kancera i astme. U Kaliforniji pacijenti iz Azije uglavnom traže medicinske usluge za bolesti srca i kancera. Evropljani u Americi se najčešće leče od mentalnih bolesti, kancera, bolesti srca i AIDS-a. Verovatno najčudniji segment medicinskih usluga predstavlja tržište oporavka nastradalih u ratnim događajima. Nedavno je bolnica *John Hopkins* potpisala ugovor o ugradnji veštačkih ekstremiteta za vojnike nastradale u ratu između Ekvadora i Perua. Cena po pacijentu je dogovorena na 35,000 USD. Komentar u *Wall Street Journal* je



možda čak i preteran: „Vode se ratovi širom sveta, bombe padaju svuda. Pacijenti koji su pretrpeli teške telesne povrede predstavljaju novi marketinški segment“.

■ BR-BusinessDataBase

Organizacioni problemi MM istraživanja. Problem multitržišne koordinacije istraživanja odnosi se na nužnost usklađivanja istraživačkih ciljeva sa specifičnim tržišnim prilikama svake zemlje. Time se stvara i problem sinhronizacije i harmonizacije različitih istraživačkih projekata, rađenih istovremeno ili u različitim vremenskim periodima. Sam način i tip usklađivanja međunarodnih istraživačkih procesa se nalaze u neposrednoj vezi sa organizacionom strukturom preduzeća. Složenost međunarodne organizacione strukture opredeljuje nivo međunarodnog angažovanja, što se direktno odražava na složenost, ambiciju i očekivanja od MM istraživanja. Samu organizacionu koordinaciju istraživačkih procesa i aktivnosti je moguće realizovati kroz: interno usklađivanje u samom preduzeću, usklađivanje odnosa matice i pojedinih filijala, kao i kroz uspostavljanje adekvatne saradnje sa specijalizovanim organizacijama i institucijama za istraživanje tržišta.

4.2. Kros-kulturne pretpostavke i problemi u MM istraživanjima

Pristupi kros-kulturnim istraživanjima. Nailazi se na dva pristupa kros-kulturnim

istraživanjima – pristup traženja razlika i pristup traženja sličnosti.⁵⁶ Kros-kulturna istraživanja koja se zasnivaju na potenciranju razlika pripadaju tzv. EMIC pristupu ili školi. Polazi se od toga da su stavovi i ponašanje ljudi uvek jedinstveni za svaku kulturu i da se najbolje razumeju u izrazima te kulture. Naglasak se stavlja na istraživanje i potenciranje posebnosti svake kulture, kao i na razumevanje njenih posebnih delova i potkultura. Sledeći ovaj pristup, u istraživanju se definišu posebna merila, prilagođena svakom kulturnom kontekstu. Istraživač se koncentriše na: proučavanje ponašanja pojedinaca unutar svog kulturnog sistema i ambijenta, istražuje se samo jedna kultura, sledi se pristup istraživanja – zemlja po zemlja, struktura istraživanja se naknadno koncipira na podlozi onoga što analitičar otkrije, koriste se kriterijumi za poređenje koji se odnose na unutrašnje kulturne karakteristike ponašanja. Kros-kulturna istraživanja koja se zasnivaju na potenciranju sličnosti ili univerzalnih karakteristika ponašanja ljudi pripadaju tzv. ETIC pristupu ili školi. Istraživanje stavova i ponašanja se zasniva na: proučavanju ponašanja pojedinaca izvan svog kulturnog sistema i ambijenta, istraživanjem se obuhvata veći broj kultura koje se mogu istraživati istovremeno, paralelno ili sekvencijalno, strukturu istraživanja analitičar unapred kreira i postavlja, koriste se kriterijumi za poređenje koji se smatraju univerzalnim ili apsolutnim. Ova dva pristupa se nalaze na suprotnim polovima u ukupnoj metodologiji kros-kulturnih istraživanja. Jedan naglašava kulturnu jedinstvenost i specifičnost, a drugi naglašava univerzalnost ponašanja i pankulturalizam. Međunarodni marketer je prevashodno zainteresovan za identifikovanje sličnosti u ponašanju potrošača u različitim kulturama. Istraživanje putem traženja sličnosti ima veliku ekonomsku opravdanost u uslovima globalizacije tržišta. Time se otkrivaju mogućnosti primene prepoznatljive ili jedinstvene marketing-strategije u većem broju inostranih tržišta. Otuda je razumljivo da će primena ETIC kros-kulturnog pristupa ili škole biti preferirana u MM istraživanjima. Principijelno, trebalo bi usvojiti orijentaciju ka korišćenju prednosti oba pristupa u kros-kulturnim istraživanjima. Koncepti koji su specifični za jednu zemlju, testiraju se u drugim zemljama, pa se modifikuju onoliko koliko je to neophodno. Gde je god to moguće, treba težiti formiranju pankulturnih merila i koncepata, kod kojih se⁵⁷ izbegavaju kulturne predrasude i pristrasnosti.

Kulturne predrasude i pristrasnosti mogu da se ispolje u planiranju međunarodnih i kros-kulturnih istraživanja, u komuniciranju tokom istraživanja, kao i prilikom interpretacije dobijenih podataka. Do pojavljivanja kulturnih predrasuda i pristrasnosti u pojedinim fazama procesa istraživanja dolazi zbog toga što istraživači i analitičari mogu voditi poreklo iz jedne kulture, a istraživati stavove i ponašanje pojedinaca u drugim i drugačijim



kulturama. Greške u komuniciranju mogu da nastanu zbog postojanja različitih stilova, predubeđenja, različite informisanosti, kao i zbog ispoljavanja kulturnog subjektivizma i etnocentrizma. U MM istraživanjima, od suštinske važnosti je dobra i efikasna komunikacija između istraživača i

⁵⁶ Koristan izvor: Hofstede, G. (2003), *Culture's consequences: comparing values, behaviours, institutions and organisations across nations international differences in*

work.related values, 2nd edn. Sage ⁵⁷ Korisno: Malhotra, N.K, Peterson, M. and Uslay, C.

(2006), "Helping marketing research earn a seat at the table for decision-making", *European Business Review*, 18(4) 294 -306. ispitanika. Cilj je da se izbegne mogućnost pogrešne interpretacije. Naime, uvek postoji tendencija da istraživač shvata i interpretira istraživane fenomene i ponašanja pojedinaca u drugim zemljama u skladu sa preovlađujućim tumačenjima u njegovoj sopstvenoj kulturi.

Tipični kros-kulturni problemi MM istraživanja. Pri planiranju međunarodnog i kros-kulturnog istraživanja, vrlo je značajno ne napraviti propuste u procenivanju nijansi i obeležja druge kulture, pogotovo onih koja utiču na ispoljavanje stavova i ponašanja pojedinih pripadnika te kulture. Od velike važnosti za MM jeste pravilno razumevanje sistema potrošnje i načina korišćenja proizvoda. **Kros-kulturni problemi planiranja istraživanja.** Ukoliko se o kulturnim i vrednosnim aspektima istraživanih pojava i fenomena ne vodi računa prilikom planiranja istraživanja, to može da stvori naknadni problem ekvivalentnosti i uporedivosti dobijenih podataka. Zbog toga je vrlo važno da se kroz planiranje istraživanja obezbedi ekvivalentnost i reprezentativnost uzoraka istraživanja, u skladu sa preovlađujućim sistemom potrošnje i načinom korišćenja proizvoda u pojedinim kulturnim okruženjima.

Slika 2.6. *Kros-kulturni problemi međunarodnih marketinških istraživanja i njihovo prevazilaženje*



Kros-kulturni problemi komuniciranja tokom istraživanja. Problem istraživačke komunikacije se odnosi na sposobnost istraživača da prenese definisani planski okvir, predmet i istraživački zadatak na ispitanike u drugim kulturama. Naime, istraživaču koji dolazi iz jednog kulturnog okruženja može biti teško da razume da li je njegov sagovornik ili ispitanik pravilno razumeo zadatak istraživanja ili postavljeno pitanje. U interakciji između istraživača i ispitanika, poseban komunikativni problem nastaje ukoliko se dobije neočekivan odgovor ili odgovor koji se ne uklapa u dosadašnje iskustvo istraživača. Tada se javlja problem razumevanja da li se radi o instrumentalnoj grešci ili je u pitanju interpretativno nerazumevanje.

Kros-kulturni problemi interpretacije podataka. Često se javlja potencijalna opasnost da istraživač koji dolazi iz drugog kulturnog okruženja i koji ne ispoljava neophodan nivo familijarnosti sa drugom kulturom, u okviru koje vrši istraživanje, pogrešno razume i interpretira dobijene podatke. Što god je veća vrednosna razlika dobijenih odgovora u



odnosu na vrednosna obeležja kulture istraživača ili analitičara, to je i veća verovatnoća da će doći do interpretativnih problema i nesporazuma.

Problemi kros-kulturnog poređenja. Pri realizaciji formalizovanog procesa MM istraživanja, pogotovo pri uključivanju i terenskih istraživanja, neophodno je obezbediti četiri aspekta kroskulturne ekvivalentnosti: funkcionalnu, vrednosnu, ekvivalentnost uzoraka i analitičku ekvivalentnost.

Funkcionalno poređenje se vezuje za problem preispitivanja i poređenja funkcionalne namene i načina korišćenja pojedinih proizvoda i usluga u međunarodnim razmerama. Odnos ispitanika prema predmetu istraživanja može biti veoma različit, a u širim međunarodnim razmerama i neuporediv.⁵⁸ Preispitivanje funkcionalne ekvivalentnosti ne odnosi se samo na testiranje značenja i sadržaja pojedinih informacija, nego i na mogući način njihovog obezbeđivanja.

Vrednosno poređenje odnosi se na definisanje vrednosnih skala odgovora i mernih jedinica koje će se u istraživanju koristiti u različitim zemljama. U višetržišnim istraživanjima, istraživači su nekada prisiljeni da prilagođavaju merne jedinice u kojima će se istraživanje realizovati. O vrednosnoj i mernoj ekvivalentnosti se mora voditi računa kod projektovanja samog istraživanja, biranja istraživačkih tehnika i metoda, kao i vrednovanja i analize dobijenih podataka. U MM istraživanju, lakše je obezbediti vrednosnu ekvivalentnost kod demografskih i ekonomskih varijabli marketing-okruženja, nego kod motivacionih istraživanja ponašanja potrošača.

Poređenje uzoraka se izvodi iz ispoljavanja procesa donošenja odluka o kupovini, koji se razlikuje po pojedinim zemljama. Pri izboru metodologije uzorkovanja u marketing istraživanjima, neophodno je voditi računa o izboru pravih ispitanika, koji moraju da odraze tipične donosiocje odluka o kupovini ili finalne potrošače, kao i o tome da uzorak bude reprezentativan po broju obuhvaćenih ispitanika.⁵⁹

Analitičko poređenje se odnosi na problem adekvatnog interpretiranja dobijenih podataka. Pored opipljivih, pojavnih i merljivih razlika na koje se nailazi u MM istraživanju, da bi se obezbedila analitička ekvivalentnost neophodno je voditi računa o kros-kulturnim, biheviorističkim i nevidljivim razlikama u vrednovanju ponašanja ispitanika. Neophodno je iz analize isključiti efekte kulturnih predrasuda, kulturnog etnocentrizma i subjektivizma. Stalno se mora imati u vidu da ljudi koji dolaze iz različitih nacionalnih i kulturnih okruženja imaju različit sistem vrednosti, stil života, različite navike, verovanja i preferencije, što se odražava i kroz dobijene podatke sa terena.

Interno prevazilaženje kros-kulturnih problema u MM istraživanju. U cilju prevazilaženja kulturnih predrasuda, kulturne etnocentričnosti, pristrasnosti i subjektivizma, preporučuje se primena postupka od četiri faze, koji je formulisan još sedamdesetih godina prošlog veka, ali i danas ima svoju aktuelnost:

Definisati poslovni problem ili cilj u terminima domaćih kulturnih osobina, navika ili normi.
Definisati poslovni problem ili cilj u terminima stranih kulturnih osobina, navika ili normi, ali bez donošenja sudova.

Izolovati uticaj sopstvene kulture (*SRC – Self Referent Culture*) na definisani problem ili cilj i pažljivo sagledati koliko uticaj sopstvene kulture komplikuje istraživani problem.

Redefinisati problem bez uticaja sopstvene kulture – SRC, i postaviti ga za tržišnu

situaciju koja važi u inostranoj zemlji. U sugerisanom postupku, najveći problem se javlja u drugoj fazi ili koraku. Uspešno rešavanje te faze podrazumeva da istraživač može da definiše problem i cilj istraživanja u terminima stranog okruženja, a to nije uvek slučaj upravo zato što problem leži u nedostatku osećaja istraživača za takve kulturne nijanse.



58

Tipičan primer je odnos prema funkcionalnoj nameni bicikla kao proizvoda. Dok se u većini razvijenih tržišnih privreda na bicikl gleda kao na proizvod koji se koristi u rekreativne svrhe, dotle se u Indiji i Kini bicikl koristi kao osnovno prevozno sredstvo.⁵⁹ Ukoliko bi marketing istraživanje vršila neka kompanija koja proizvodi dečje igračke, morali bi uzeti u obzir da su deca ta koja u SAD donose odluku o kupovini igračke, dok u većini drugih zemalja tu odluku, umesto dece, donose roditelji.

Eksterno prevazilaženje kros-kulturnih problema u MM istraživanjima. Ukoliko pristupom samostalnog izolovanja uticaja sopstvene kulture na objektivnost MM istraživanja nije moguće postići zadovoljavajuće efekte, tada se mora pribeci alternativnom pristupu, koji se zasniva na eksternom testiranju postavljenog plana istraživanja, adekvatnosti istraživačke komunikacije i valjanosti interpretiranja dobijenih podataka. U funkciji eksternog testiranja kros-kulturnih problema MM istraživanja, uglavnom se angažuju iskusni istraživači, koji dobro razumeju kulturu istraživanog tržišnog područja. Sa njima se testiraju pojedine faze procesa istraživanja, od postavljenog plana do interpretacije rezultata. Eksternim testiranjem postojanja kros-kulturnih problema, ide se na proveru multikulturnog razumevanja problema i cilja istraživanja, verbalne i neverbalne formulacije pitanja i interpretiranja dobijenih odgovora.

Značaj iskustva i analogije u kros-kulturnim istraživanjima. Kako istraživač stiče više iskustva i upoznaje različita tržišta i kulture, on će vremenom razviti povećanu senzibilnost za sociokulturne specifičnosti pojedinih tržišta i zemalja. Međunarodno istraživačko iskustvo utiče na povećanu efikasnost, kako internog, tako i eksternog prevazilaženja kros-kulturnih problema u MM istraživanju. Iskustvo u realizovanim kros-kulturnim istraživanjima može da se prenese na istraživanje nekih drugih tržišta, ukoliko postoje nesporne sličnosti.⁶⁰

Neophodnost kontinuiranog istraživačkog angažovanja. Kontinuirana istraživanja mogu da realizuju preduzeća za svoje interne potrebe ili profesionalne istraživačko-konsultantske firme i agencije za institucionalne naručioce, na podlozi dugoročno zaključenih ugovora. Svako međunarodno orijentisano preduzeće mora da pronađe i ustanovi svoj sistem kontinuiranog praćenja inostranih tržišta, koji ne mora da bude strogo formalizovan i projektno postavljen. Svakako da je zastupljenost i troškove internih kontinuiranih istraživanja, koja se realizuju u okviru sistema preduzeća, nemoguće agregatno i statistički pratiti. Usvajanjem prakse neformalnog istraživanja i praćenja međunarodnih tržišnih mogućnosti, preduzeće neposredno demonstrira suštinsko uvažavanje marketinškog koncepta u svom međunarodnom poslovanju. Čak i ako se ide na angažovanje profesionalne agencije za marketinška istraživanja, to ne sme da vodi pasivizaciji preduzeća. Uvek postoji veliki prostor za interno angažovanje na aktivnostima neformalnog istraživanja međunarodnog marketinga, koje se mora konstantno obavljati u režiji i organizaciji samog preduzeća. Razvijanje sopstvenog marketinškog informacionog sistema, a pogotovo međunarodno- orijentisanog jeste u nadležnosti i obavezi svakog savremenog i uspešnog preduzeća. Preduzeća koja nisu u stanju da vrše formalno i projektno istraživanje tržišta ne mogu se osloboditi obaveze kontinuiranog praćenja tržišta i ažuriranja svoje baze podataka, kao podloge za planiranje i donošenje marketing-odluka.

60

Iskustvo u istraživanju tržišta Velike Britanije može pomoći u istraživanju tržišta Holandije, a iskustvo stečeno kroz istraživanje francuskog tržišta može se pokazati korisnim u istraživanju italijanskog i španskog tržišta. Svakako, da će se istraživači susresti sa mnogo većom kulturnom distancom ukoliko istražuju neka afrička, arapska i daleko-istočna tržišta, i da će u tim tržištima nailaziti na potpuno nove i različite sociokulturne, ekonomske i političke fenomene.



Negovanje pozitivnog odnosa prema informacijama. Po poreklu – sve informacije je moguće podeliti na interne (iz preduzeća) i eksterne (van preduzeća). Određena istraživanja pokazuju da u ukupnoj strukturi, interni izvori učestvuju sa 34%, a eksterni izvori se koriste u 66% slučajeva. *Kigen* obrazlaže osobenosti četiri opšta tipa izvora marketinških informacija, na koje se može naići u svim zemljama i tržištima u svetu. To su: ljudski, dokumentarni, Internet i opazajni izvori. Radi se o opštim kategorijalnim tipovima izvora informacija, koji imaju podjednaku relevantnost za sve vrste međunarodnih marketinških istraživanja. Posebno ističemo njihovu opštu dostupnost i raspoloživost u međunarodnim razmerama, kao i njihovu usmeravajuću ulogu. Sistemskim povezivanjem, usmeravanjem i usklađivanjem navedenih opštih i svima dostupnih informacija, dolazi se do dva dragocena efekta u međunarodnom marketingu: 1. razbija se strah od složenosti istraživanja i prikupljanja informacija, 2. obezbeđuje se argumentovano i obrazloženo donošenje međunarodnih marketinških odluka. U suprotnom, imamo donošenje odluka na slepo. Negovanjem pozitivnog i pragmatičnog odnosa prema informacijama, raspoloživim i dostupnim u svetskim razmerama, stvaraju se realne pretpostavke da se izbegne svako poslovno slepilo, a posebno, međunarodna marketinška miopija.

Tržišno nadgledanje i obaveštavanje imaju zadatak da pravilno usmere međunarodne poslovne operacije preduzeća u željenom pravcu, kao i da ga održe na tom kursu. Preduzeće ne sme sebi dozvoliti luksuz da bude zatečeno na inostranom tržištu, bilo promenjenim tržišnim uslovima i okolnostima, bilo neočekivanim potezom konkurencije.

Neophodno je u svakom trenutku raspolagati pouzdanim opštim informacijama o industrijskoj i tržišnoj strukturi u svakoj inostranoj zemlji u kojoj se posluje, o poziciji konkretnog biznisa, opštim tržišnim uslovima i generalnom ponašanju potrošača.

Međunarodni marketer u inostranom okruženju mora da radi svim svojim čulima i komunikativnim sposobnostima, kako bi poslovao sa osećajem potpune sigurnosti.

Tržišno nadgledanje u međunarodnim razmerama, može da se realizuje kroz – opšte posmatranje tržišnih prilika (*viewing*) i specifično posmatranje konkretne tržišne pojave (*monitoring*). Opšte posmatranje inostranih tržišnih prilika, dešavanja i tendencija se realizuje kroz: kontinuirano praćenje relevantnih časopisa, novina, interneta, elektronskih medija, a pogotovo komercijalnih programa širom sveta, preko satelita i sl. Specifično posmatranje ili monitoring se odnosi na posmatranje određene situacije ili pojave koja je od posebnog interesa za poslovanje preduzeća. Ukoliko se pojavljuju informacije o pojavi nove neposredne konkurencije na dotičnom tržištu, takvu i slične situacije preduzeće mora da prati i posmatra sa posebnim interesom i pažnjom.

Tržišno obaveštavanje se sistematski i konstantno realizuje na podlozi unapred definisanih zadataka i usmerenja, kako bi se obezbedila interna i kontrolisana tržišna informisanost o najrelevantnijim poslovnim i konkurentskim pojavama za preduzeće. Sistem kontinuiranog tržišnog obaveštavanja se zasniva na kompetentnim i proverenim ljudima i mora biti dobro organizovan i interno kontrolisan. Kao sastavni deo tog sistema, često se uključuju i elementi industrijske i poslovne špijunaže, tj. korišćenje diskretnih i poverljivih kanala za dobijanje relevantnih informacija. Iz sistema kontinuiranog tržišnog obaveštavanja najčešće proizilaze potrebe i obrazloženi zahtevi za pokretanjem formalnog procesa međunarodnog marketinškog istraživanja.

Principi neterenskog i neformalnog tržišnog ispitivanja. Tržišno ispitivanje i obaveštavanje ne mora uvek da se realizuju na terenu. U preduzeću je moguće praktikovati i neterensko ispitivanje. Mnogo je korisnih informacija u ljudima zaposlenim u kompaniji, a koji mnogo putuju i kreću se u međunarodnim poslovnim krugovima. Sveže utiske, impresije, osećanja i doživljaje iz inostrane kulturne sredine i ljudskih kontakata je moguće pretvoriti u korisne marketinške informacije, ukoliko se u preduzeću neguje pozitivan odnos prema informacijama i konstantno razvija sistem tržišnog obaveštavanja. Izdvojićemo nekoliko



korisnih principa koji mogu doprineti kvalitetnom i neformalnom tržišnom ispitivanju ljudi koji se nalaze u neposrednom poslovnom kontaktu sa preduzećem.

Treba objedinjavati informacije o svim službenim putovanjima u inostranstvo kao i o svim poslovnim posetama samom preduzeću.

Treba organizovati neformalan razgovor sa svim ljudima koji se vraćaju sa svojih putovanja odmah po povratku, dok su utisci i doživljaji sveži i najverniji.

Način ispitivanja i obavljanja razgovora treba da bude prilagođen drugoj strani, kao potencijalnom izvoru korisnih informacija.

Korisno je u preduzeću stvoriti klimu potpune informativno-komunikativne otvorenosti i transparentnosti.

Ne treba tražiti pisane izveštaje sa službenih putovanja u inostranstvo. Sistem tržišnog obaveštavanja na podlozi neformalnog ispitivanja treba da ima značajnu prednost u odnosu na sistem pismenog izveštavanja.

Ispitivanje eksternih posetilaca koji dolaze u preduzeće, kod klijenata preduzeća ili kod neke druge organizacije i institucije u najbližem i dostupnom okruženju, traži posebnu pripremu, taktičnost i nenametljivost. Treba iskoristiti i dva pobočna pristupa neformalnog ispitivanja gosta iz inostranstva – preko njegovog neposrednog domaćina, kao i preko odabranih i usmeravanih novinara koji prate program posete gosta iz inostranstva.

Generalno se može zaključiti da, što je u preduzeću pozitivniji odnos prema informacijama, to je verovatnije da će se navedeni principi neformalnog tržišnog ispitivanja u funkciji unapređenja međunarodnog marketinga lakše afirmisati. U izvesnom smislu, ovo može da bude i mera ozbiljnosti i kvaliteta međunarodne marketinške orijentacije u preduzeću.

5.2. Načini kontinuiranog obezbeđivanja informacija

Polazeći od globalnog karaktera i globalne raspoloživosti opštih izvora informacija, a potencirajući način obezbeđivanja informacija iz njih, možemo reći da se do relevantnih informacija može dolaziti: kontaktiranjem, pretraživanjem i opažanjem. Pošto podaci i informacije postoje svuda oko nas, a pošto savremenog biznisa nema bez – kontaktiranja, pretraživanja i posmatranja – onda nema ništa racionalnije od povezivanja te dve realnosti.

Obezbeđivanje informacija kontaktiranjem. Istraživanja pokazuju da međunarodno orijentisane kompanije oko dve trećine neophodnih informacija obezbeđuju od ljudi i preko ljudi, tj. kontaktiranjem. Najpouzdaniji ljudski izvori marketinških informacija se vezuju za ljude koji se nalaze u internom ili eksternom poslovnom odnosu sa preduzećem, a najvažnija grupacija među njima se vezuje za ljude zaposlene u samom preduzeću, pogotovo one koji rade u filijalama, pogonima, predstavništvima i drugim isturenim punktovima u inostranstvu. Menadžersko i operativno osoblje koje za preduzeće radi u inostranstvu se nalazi u neposrednom kontaktu sa: posrednicima, distributerima, snabdevačima, kooperantima, korisnicima, potrošačima, državnim službenicima. Radi se o ljudima sa kojima se uspostavlja i održava direktna ili indirektna poslovna veza. Interno kontrolisani ljudski izvori marketing-informacija su najkvalitetniji i najpouzdaniji. Zato, uspešne međunarodno orijentisane kompanije uvek treba da se oslanjaju na dobro informisane i komunikativno sposobne ljude, koji se lako uklapaju u inostranu sredinu. Oni imaju dvostruku prednost kao izvor marketinških informacija – sa jedne strane dobro poznaju lokalne tržišne uslove, a sa druge strane dobro poznaju poslovne karakteristike i ambicije preduzeća. Oni najbolje razumeju prave informativne zahteve preduzeća, a zahvaljujući lokalnoj infiltriranosti, u stanju su da imaju pristup različitim izvorima informacija. Široka je lista i drugih kategorija ljudi, koji se ne nalaze u neposrednom poslovnom odnosu sa preduzećem, a koji mogu biti značajan izvor marketinških informacija. To su: profesionalne kolege, poznanici, prijatelji, univerzitetski profesori, istraživači, konsultanti, ali i zaposleni u konkurentskim firmama. Pri zapošljavanju novih ljudi, pogotovo ako oni dolaze iz konkurentskih firmi, uvek se gleda koje su njihove



informativne i obaveštajne sposobnosti i potencijali za samo preduzeće. Značajno je napomenuti da se ljudski izvori marketinških informacija mogu podeliti na personalizovane i nepersonalizovane. Personalizovani izvori obuhvataju zaposlene, poslovne saradnike, poznanike i prijatelje, a nepersonalizovani izvori obuhvataju nepoznate i anonimne osobe. Od personalizovanih izvora, informacije se obezbeđuju kroz neposredni kontakt licem u lice, a od nepersonalizovanih ili anonimnih ljudskih izvora, informacije se obezbeđuju indirektnim kontaktiranjem, masovnim anketnim istraživanjem i ispitivanjem preko pošte ili drugih posrednika i medija. Praksa pokazuje da se kvalitetnije i potpunije informacije od ljudskih izvora dobijaju ukoliko se oni kontaktiraju i ispituju direktno. Upravo zbog toga se tri četvrtine informacija od ljudi, kao najznačajnijeg izvora, obezbeđuje kroz neposredni kontakt licem u lice. Mnoge informacije su veoma osetljive, pa je do njih nemoguće doći na drugačiji način. Vrlo često, izvor informacije želi lične i neposredne garancije druge strane da se ni izvorom ni informacijom neće javno manipulirati. Kada se radi o diplomatskim ili funkcionerskim izvorima, oni insistiraju na poverenju u drugu stranu, kako njihova karijera ne bi bila ugrožena ili zloupotrebljena. I razlog bezbednosti i potpune kontrole favorizuje neposredni kontakt kao način obezbeđivanja informacija. Svakako da dinamika konverzacije licem u lice, kao i njena interaktivnost, predstavljaju značajan razlog njene široke primene u procesu neformalnog i formalnog praćenja i istraživanja pojedinih tržišta.

Obezbeđivanje informacija pretraživanjem. Pretraživanje, kao opšti način obezbeđivanja informacija, može da se realizuje kroz pretraživanje dokumentarnih i Internet izvora. U svojevrsnoj eksploziji informacija, u periodu globalizacije i informatičke revolucije, dolazi do naglašene ekspanzije dokumentarnih izvora informacija, i kvantitativno i kvalitativno posmatrano. U globalnom marketinškom okruženju, u opticaju se nalazi obilje: dokumenata, studija, analiza, monografija, izveštaja, publikacija, zvaničnih i nezvaničnih materijala i drugih izvora dokumentarnog karaktera, koji mogu biti od dragocenog značaja za obezbeđivanje relevantnih marketinških informacija. Selekcija, razvrstavanje, vrednovanje i izbor pravih dokumentarnih izvora, kako bi se izbegla njihova zatranost i dupliranje, predstavljaju najveće probleme za međunarodne istraživače. Upravo zbog toga, jedna od najdinamičnije razvijanih uslužnih industrija u svetu se vezuje za istraživačko-konsultantske kompanije koje se bave pronalaženjem, selekcijom, funkcionalnim razvrstavanjem i analizom informacija iz multiplih izvora, koje se potom nude klijentima po tržišnim uslovima. Dokumentarni izvori mogu da se nađu u štampanoj i elektronskoj verziji, internetskog ili intranetskog karaktera. Oni mogu biti publikovani i tretirani kao javni izvori, ali mogu da imaju i karakter neobjavljenih privatnih dokumenata. Internet sve više i sve dinamičnije unosi revolucionarne promene u mogućnosti i proces međunarodnog marketinškog istraživanja. Internet je jedinstven, globalno raspoloživ, interaktivan i višedimenzionalan izvor marketinških informacija koji integriše i objedinjuje i ljudske i dokumentarne i opažajne izvore. Vodeće svetske kompanije, mala i srednja preduzeća, tržišni lideri i sateliti, vladine i nevladine organizacije, istraživačko-konsultantske firme, mediji, informativno-obaveštajne organizacije, univerziteti, kao i afirmisani pojedinci – svi oni se danas predstavljaju na internetu i sa njima je moguće komunicirati preko interneta. Elektronska komunikacija preko interneta može biti personalizovana ili nepersonalizovana, dokumenti i informacije mogu biti predstavljeni tekstualno, ali i likovno, vizuelno i muzički.

Obezbeđivanje informacija posmatranjem. Direktna opažajna percepcija se zasniva na angažovanju i korišćenju svih čula pojedinca u kontaktu sa drugim ljudima, raznim dokumentarnim izvorima, kao i sa društvenim i kulturnim okruženjem. Informacije se dobijaju, prerađuju i povezuju neposrednim gledanjem, slušanjem, kretanjem, dodirivanjem, osećajem, emocijama, raspoloženjem i drugim neverbalnim komuniciranjem



sa ljudima i okruženjem. Jezičke, komunikativne i kulturne dimenzije ponašanja potrošača u inostranim zemljama često je nemoguće upoznati bez direktnog prisustva, doživljaja i percepcije. Uspesne međunarodnoorijentisane kompanije svako poslovno putovanje u inostranstvo i kretanje poslovnih ljudi u okruženju smatraju nepotpuno iskorišćenim ukoliko se impresije, doživljaji i percepcije ne pretvore u povratne i korisne informacije. Međunarodna poslovna praksa je opažajne osobine pojedinca izbacila u prvi plan pri identifikovanju istraživačkih sklonosti i obaveštajnoinformativnih sposobnosti zaposlenih u departmanima i službama za MM istraživanja. Informativni značaj lične percepcije i opažajnih sposobnosti pojedinca dolazi do izražaja na trojak način: kroz izvlačenje dodatnih informacija iz ljudskih, dokumentarnih i internetskih izvora, korišćenje analogije kroz poređenje sličnosti i razlika između pojedinih okruženja, kao i kroz informativnu kreativnost i asocijativnost iz neposrednog posmatranja određene situacije i pojave. Kad informacije postoje svuda oko nas i kada postoje sve realne pretpostavke za njihovo obezbeđivanje i transmisiju, zašto to ne pretvoriti u sistem i kontinuirano činiti. Afirmisanjem marketinškog koncepta, realne pretpostavke za mogućnost kontinuiranog tržišnog obaveštavanja treba samo iskoristiti.

5.3. Usmeravanje i organizovanje MM istraživanja

Preventivna pravila usmeravanja MM istraživanja. Međunarodno poslovno iskustvo je afirmisalo nekoliko pravila, čije uvažavanje može značajno doprineti boljoj pripremi procesa istraživanja, kao i većem kvalitetu istraživačkih studija.

Precizno definisati potrebu za informacijama. To podrazumeva definisanje niza informativnih elemenata i zahteva, kao što su: koje informacije nedostaju, šta se želi uraditi sa informacijama, iz kojih izvora se informacije mogu pribaviti, zašto i kada su informacije potrebne, očekivani poslovni efekti od prikupljenih informacija, troškovi prikupljanja informacija. Očito je da prvo pravilo insistira na što boljoj pripremi istraživanja i što preciznijem definisanju informativnih zahteva.

Vrednovati sve postojeće i raspoložive informacije. Neophodno je prvo iskoristiti sve interne (kompanijske) i domaće izvore informacija, a potom obezbediti i vrednovati sve raspoložive informacije iz relevantnih inostranih izvora. Dakle, drugo pravilo upućuje na potrebu maksimalnog uvažavanja već postojećeg znanja i već raspoloživih informacija.

Insistirati na pravom tipu informacija. Do pravih informacija nije uvek lako doći, ali to ne znači da od njih treba brzo odustati. Informacije koje nisu dostupne iz domaćih izvora ne mora da znači da nisu raspoložive ili da ne postoje u nekim inostranim izvorima. Pri tome, treba imati u vidu da razvijenije zemlje raspolažu bogatijim i pouzdanijim izvorima informacija. U traganju za pravim informacijama upornost se uvek isplati.

Ne tražiti informacije na pogrešnom mestu. Pošto živimo u informatičkoj eri, suočeni smo sa pravom poplavom informacija, u čemu se svako ne snalazi na najbolji način. Od izuzetne je važnosti znati gde se mogu naći željene i nedostajuće informacije i na koji način. U pretraživanju savremenih baza podataka, lako može da se odluta u pogrešnom pravcu, kao i da se izgubi neprimereno mnogo vremena. Ukoliko se oseti lična nesigurnost i ispolji lično nepoznavanje, treba se obratiti onome ko zna. Konsultanti, programeri, informatičari, ambasade i privredna predstavništva često mogu pružiti dragocenu pomoć.

Podaci i informacije ne smeju postati cilj za sebe. Ne sme se živeti u zabludi da su sve informacije koje se poseduju podjednako korisne, precizne i upotrebljive. Informacije u međunarodnom marketingu nisu cilj, nego sredstvo i podloga za donošenje relevantnih odluka. Neophodno je oslobađati se suvišnih i beskorisnih informacija, kao i vrednovati upotrebljivost i kvalitet operativnih informacija. Prema informacijama se ne sme negovati subjektivni odnos. Uvek je neophodna provera i kontrola svega. Preporučuje se provera dobijenih informacija iz većeg broja različitih izvora, pogotovo prilikom njihovog

funkcionalnog razvrstavanja i usmeravanja.⁶¹



Organizaciona postavka istraživanja. Razmišljajući o načinu istraživanja inostranih tržišta, pred preduzećem stoji više varijanti: samostalno istraživanje, angažovanje profesionalne istraživačke firme u sopstvenoj zemlji, angažovanje profesionalne istraživačke firme iz zemlje domaćina, angažovanje međunarodno afirmisane istraživačke firme iz neke treće zemlje. Kombinacija sopstvenog angažovanja sa nekom od navedenih varijanti se po pravilu podrazumeva. Najveći broj firmi ide na podelu zaduženja i poslova. Za potrebe specifičnih tržišnih i marketing-analiza koje zahtevaju posebne profile istraživača i eksperata, ide se na angažovanje eksternih profesionalnih firmi i agencija, kako zbog pomoći, tako i zbog objektivnosti analize.

Prednost lokalnih istraživačkih agencija. Kada su neophodne informacije sa samog tržišta, pogotovo one koje se odnose na osobenosti kulture, poslovnog ponašanja i ponašanja potrošača, preporučuje se angažovanje lokalne istraživačke agencije, ili neke međunarodno afirmisane firme, koja ima svoje lokalne filijale ili predstavničke podružnice. Postoji više razloga koji podstiču takvo opredeljenje. Lokalna agencija ima visok stepen familijarnosti sa istraživanim kulturnim okruženjem, kao i veliko tržišno znanje i iskustvo. Ona lakše rešava sve tehničke probleme, bolje koristi i tumači obimne statističke podatke, bolje poznaje lokalne uslove poslovanja, trgovačku mrežu, kupce i njihova očekivanja, lokalnu industriju, tržišnu ponudu, ali ima i bolje kontakte sa državnim organizacijama i institucijama. Lokalna agencija ima prednost dobrog poznavanja jezika, na podlozi čega može doprineti prevazilaženju svih komunikativnih problema. Lokalna agencija je često i troškovno isplativija i efikasnija. Ona lakše postiže efekte od ekonomije obima, radeći za veći broj klijenata i ravnomerno raspoređujući troškove na veći broj projekata.

Raspoloživost istraživačko-konsultantskih firmi. Profesionalne agencije za marketing-istraživanja je moguće naći u svim razvijenim zemljama, kao i u mnogim zemljama u razvoju. Preduzeće uvek teži da izabere najbolju. Od posebnog značaja je da se obrati pažnja na poslovni

⁶¹ Preporuka za pogledati: Birn J. Robin, edited by, 2002, *The International Handbook of Market Research Techniques*, Kogan Page Limited.

ugled i kompetentnost analizirane agencije.⁶² Treba napomenuti da je do veće profesionalizacije i profilisanja pojedinih organizacija i agencija za istraživanje tržišta i marketinga došlo u periodu od osamdesetih godina dvadesetog veka.⁶³ Primetna je i sve veća orijentacija istraživačkih marketing-agencija na ostvarivanje prihoda na podlozi istraživanja tržišta i marketinga inostranih zemalja. To može biti relevantan pokazatelj za sagledavanje procesa sopstvene interancionalizacije poslovanja istraživačkih agencija i firmi, ali ne i za izvlačenje zaključka o učešću i doprinosu profesionalnih firmi u ukupnom procesu MM istraživanja. Istraživanja za potrebe međunarodnog marketinga velikih multinacionalnih i globalnih kompanija, najpoznatije istraživačko-konsultantske firme u velikoj meri obavljaju na domaćem tržištu. U priloženoj tabeli smo izdvojili deset najvećih globalnih kompanija za istraživanje tržišta, pri čemu je kriterijum za rangiranje bio ostvareni prihod u 2002. godini.⁶⁴

Najčešće zamke i greške u MM istraživanju. Ovde ćemo u najkraćim crtama ukazati na potrebu izbegavanja najčešćih zamki i grešaka u MM istraživanju, kako bismo i empirijskim argumentima potkrepili relevantnost izložene sistematizacije barijera, operativnih i kros-kulturnih problema u MM istraživanjima.

⁶² Samo u Evropi postoji preko 1,500 istraživačko-konsultantskih firmi i agencija koje su specijalizovane za istraživanje tržišta i marketinga. Skoro polovina od tog broja se nalazi u



Velikoj Britaniji (njih 400) i Francuskoj (ima ih oko 300). Za preko 600 najaktivnijih i profesionalno najrazvijenijih firmi i agencija za istraživanje tržišta i marketinga, moguće je naći potpune informacije u listinzima, bazama podataka i publikacijama ESOMAR.⁶³ Potrebe za uslugama istraživačko-konsultantskih kuća i agencija koje su specijalizovane za istraživanje tržišta konstantno rastu. Vrednost ovog tržišta se na svetskom nivou u 2000. godini procenjivala na oko 15 milijardi USD. Od ove sume 6,356 miliona USD se odnosilo na severnoameričko tržište, 5,944 USD na evropsko, 2,130 miliona USD na azijsko, 697 miliona USD na tržište Latinske Amerike i 136 miliona USD na ostala svetska tržišta. Uporedo sa rastom tražnje za ovom vrstom usluga došlo je i do promene njene strukture tako da se najveći deo odnosi na tražnju za uslugama međunarodnih istraživanja (Jeannet Jean Pierre, Hennesey D. Hubert, 2005, *Global Marketing Strategies*, Houghton Mifflin Company, Boston).⁶⁴ Muhlbacher Hans, Leih Helmuth, Dahringer Lee, (2006), *International Marketing*, Thomson.

■ **MM.Marker 2.4. Istraživanje tržišta u Kini**

Kina je predstavila nove propise o istraživanju tržišta. Po novoj regulativi sve kompanije koje žele da se bave istraživanjem tržišta moraju da poseduju licencu i da se obavežu da će obustaviti istraživanje ukoliko državni organi procene da projekat ugrožava nacionalnu bezbednost. Nova regulativa predstavljena na konferenciji za štampu je pokušaj državnih organa da uvedu red u neregulisanu oblast istraživanja tržišta. Projektima koje sprovode strane kompanije biće poklonjena posebna pažnja. Iako je tražnja za uslugama istraživanja tržišta izuzetno velika državni organi se brinu o projektima koji ispituju politički osetljiva područja, kao što su poverenje u državne organe i ekonomski sistem, slabosti regionalnog razvoja i sl. „Rezultati istraživanja tržišta pojedinih inostranih kompanija su bili neupotrebljivi. Sa druge strane bilo je projekata koji su pokušavali da naruše nacionalnu bezbednost i društvene interese“, rekao je *Zao Lio* portparol Zavoda za statistiku Kine. Prema novim pravilima, da bi se bavile istraživanjem tržišta kompanije moraju ispuniti stroge uslove neophodne za sticanje licence. Kompanije koje steknu licencu su u obavezi da svaka dva meseca Zavodu za statistiku dostavljaju ažuriranu listu projekata. Po potrebi kompanije su u obavezi da državnim organima obelodane zaključke svojih istraživanja, prezentuju pitanja koja će se obrađivati i podatke do kojih su došle, a to sve pre nego ih proslede klijentima. Opasnost od nasilnog sklapanja partnerskih aranžmana sa državnim kompanijama se takođe nadvila nad kompanijama koje se bave istraživanjem tržišta. Nametanje restriktivnih ograničenja za strane kompanije u Kini je sve ređe, mada su ona prisutna u određenom stepenu. Članstvo u STO i ubrzani privredni razvoj bi trebalo da ohrabre državne organe da ukinu restriktivne mere koje značajno umanjuju efikasnost tržišta.

■ *BR-BusinessDataBase*

Agencijska etnocentričnost. Ekskluzivni izbor domaće istraživačke agencije da obavlja MM istraživanje za preduzeće može da se pokaže neadekvatnim. Naime, veoma je mali broj domaćih istraživačkih agencija koje uopšte imaju iskustva u istraživanju inostranih tržišta. Oslanjanje isključivo na domaće profesionalne istraživačko-konsultantske firme jeste u skladu sa zabudom da je dovoljno imati iskustva u istraživanju jednog tržišta, pa da se može uspešno obavljati i istraživanje tržišta i marketinga u međunarodnim razmerama.

Rigidnost metodologije. Opasnost leži i u rigidnoj standardizaciji istraživačke metodologije u međunarodnim razmerama. Ma koliko određena metodologija bila poželjna i prihvatljiva iz ugla naručioca istraživanja, u međunarodnim razmerama se može naići ili na kulturna ili na infrastrukturna ograničenja koja isključuju njenu primenu.

Oslanjanje samo na engleski jezik. Obavljanje procesa MM istraživanja isključivo na engleskom jeziku u svim delovima svetskog tržišta jeste velika potencijalna greška. Ne treba



zaboraviti da u svetu nešto ispod 500 miliona ljudi, ili 7,4% svetske populacije govori engleski kao maternji jezik. Ostalih 93% svetske populacije izvorno govori nekim od drugih 200 različitih jezika. Svakako da se u istraživanjima za potrebe međunarodnog industrijskog marketinga (*business to business*) nailazi na veći procenat poslovnih ljudi koji govore engleski, ali to opet ne znači da je istraživanje bolje voditi na engleskom nego na njihovom maternjem jeziku.

Pogrešno uzorkovanje. Česta metodološka greška leži u definisanju neodgovarajućih kriterija i zahteva prilikom planiranja uzoraka. U međunarodnim razmerama se nailazi na različito poimanje porodice i domaćinstva, različito razgraničavanje urbanog od ruralnog područja, na velike razlike u nivou obrazovanosti i pismenosti, kao i mnoge druge socijalne i demografske razlike. Otuda se način i metodologija uzorkovanja moraju razlikovati prilikom istraživanja različitih tržišta. Metod slučajnog uzorka ima nejednaku validnost u različitim proizvodnotržišnim kontekstima.⁶⁵

Komunikativni nesporazumi. Ova greška se odnosi na neadekvatno prevođenje istraživačkog materijala i neadekvatno sporazumevanje na lokalnom jeziku. Ova vrsta zamki i potencijalnih grešaka posebno se javlja ukoliko se primenjuje anketno istraživanje u osobenoj lokalnoj sredini. Kao specifična komunikativna zamka ili greška u primeni može da se javi nedostatak sistematskih i profesionalnih procedura međunarodnog komuniciranja, pogotovo profesionalnog komuniciranja sa lokalnim istraživačkim firmama.

Pogrešno interpretiranje. Pogrešno interpretiranje podataka dobijenih iz različitih izvora i zemalja može da poništi prethodne napore. Naime, dobijene informacije i rezultati istraživanja ne smeju se tumačiti logikom vrednosnog sistema i kulture kojoj pripada istraživač i njegovo preduzeće. Posebno se često ispoljava nerazumevanje međunarodnih i kros-kulturnih razlika koje se ispoljavaju kroz obavljena kvalitativna istraživanja.

Projektna istraživanja se realizuju povremeno i u neregularnim vremenskim intervalima. Opredeljuje ih istraživački zadatak, predmet i cilj istraživanja koje postavi preduzeće ili neki drugi naručilac. Tri su najčešće situacije u kojima se ide na projektna istraživanja – istraživanja zbog revizije ili preseka postojećeg tržišnog stanja, istraživanja zbog uvođenja novog proizvoda ili pokretanja novog biznisa, kao i istraživanja zbog nastupa na novom tržištu. Formalna ili projektna MM istraživanja se realizuju kroz jasno usvojenu proceduru i postupak istraživanja. Postupak formalnog MM istraživanja možemo podeliti u tri dela ili etape, šest istraživačkih faza i minimum osamnaest tipičnih istraživačkih zadataka i poslova koje je neophodno obaviti.

U pripremnom delu ili etapi međunarodnog marketinškog istraživanja imamo dve faze – inicijalnu i projektnu. U inicijalnoj fazi postupka MM istraživanja neophodno je da što preciznije definišemo problem i cilj istraživanja, definišemo preventivne tržišne smernice, kao i da što potpunije obrazložimo neophodnost dodatnog i formalizovanog istraživanja inostranog tržišta, na podlozi jasnih informativnih zahteva. U projektnoj fazi MM istraživanja potrebno je definisati predmet, teritorijalnu jedinicu i obuhvatnost istraživanja, razraditi i usvojiti istraživački projekat i plan istraživanja, kao i definisati organizacioni dizajn i izvođačke pretpostavke konkretnog procesa istraživanja.

Operativni istraživački deo ili etapa MM istraživanja se realizuje kroz kabinetsku i terensku fazu istraživanja. Kabinetska faza međunarodnog marketing-istraživanja se zasniva na prikupljanju i obradi sekundarnih podataka. U ovoj fazi je neophodno da se obavi: procena i provera raspoloživosti podataka, sagledavanje prednosti i nedostataka sekundarnih podataka, identifikovanje izvora sekundarnih podataka, prevazilaženje uobičajenih problema koji prate istraživanje sekundarnih podataka. U realizaciji ove faze osnovni problemi se vezuju za



65

Videti: Reynolds N.L, Simintiras A.C, Diamantopoulos A, (2003), "Theoretical justification of sampling choices in international marketing research: key issues and guidelines for researchers", *Journal of International Business Research*, 34: pp. 80-89.

pronalaženje pravih izvora marketing-informacija, kojih ima ogroman broj u međunarodnim razmerama, iako neujednačenog kvaliteta i pouzdanosti po pojedinim zemljama.

Neophodno je, potom, pronaći najbolje načine prikupljanja raspoloživih podataka, njihovu klasifikaciju, sistematizaciju i namensko vrednovanje. Terenska faza međunarodnog marketing-istraživanja zasniva se na prikupljanju primarnih podataka sa ciljnog inostranog tržišta. Neophodno je obaviti koncepcijsko vrednovanje pojedinih tipova terenskih istraživanja – kauzalnih, deskriptivnih, eksplorativnih; kao i obezbeđivanje kros-kulturne uporedivosti i ekvivalentnosti istraživanja. U okviru ove faze, opredeljujući značaj imaju sledeće istraživačke aktivnosti: definisanje reprezentativnih uzoraka, izbor odgovarajućih tehnika i metoda terenskog istraživanja, objektivizacija i vrednovanje dobijenih primarnih podataka.

Završni deo ili etapa međunarodnog marketing-istraživanja se realizuje kroz analitičku i prezentacionu fazu. U analitičkoj fazi je neophodno prvo pripremiti dobijene podatke i nalaze istraživanja za konačnu analizu i interpretaciju. Nakon pripreme podataka vrši se njihova kvantitativna i kvalitativna analiza, primenom adekvatnih statističkih i kvalitativnih tehnika i metoda. Prezentacionom fazom MM istraživanja daje se završni odgovor na postavljene istraživačke zadatke iz inicijalne i projektne faze. Priprema se konačna istraživačka studija u skladu sa usvojenim projektom istraživanja. Usvajaju se i realizuju najpovoljniji oblici pismene i elektronske verzije, kao i usmene i vizuelne verzije prezentacije rezultata istraživanja.

Fleksibilnost u realizaciji postupka. Iako se navedene faze moraju ispoštovati i slediti u realizaciji istraživanja na svakom inostranom tržištu, varijacije i problemi u njihovoj primeni će

dolaziti prevashodno zbog naglašanih kulturnih razlika, kao i razlika u nivou ekonomskog razvoja.⁶⁶ Cilj istraživačkog tima jeste da realizuje svaku navedenu fazu težeći maksimalnim efektima, uz što veću racionalnost u domenu troškova, vremena i angažovanih ljudskih potencijala. Treba napomenuti da se kroz sve navedene faze prolazi samo u onim situacijama kada postoji potreba za kompletnim istraživanjem inostranih tržišta. U situaciji kada je moguće istraživanje obaviti na zadovoljavajući način samo na osnovu sekundarnih istraživanja isključuje se terenska faza. Pošto ćemo se operativnim istraživačkim delom, tj. kabinetskom i terenskom fazom posebno i detaljnije baviti, ovde ćemo se osvrnuti samo na međunarodne osobenosti pripreme i završne etape postupka istraživanja.

6.2. Osobnosti pripremnih i završnih faza MM istraživanja

Međunarodne osobnosti pripremnih faza. Samo definisanje problema i predmeta istraživanja, ma koliko izgledalo jednostavno, može biti opredeljujuće i presudno za ukupan proces MM istraživanja. Dve dimenzije su od izuzetnog značaja – tržišna struktura i koncept proizvoda. Tržišna struktura obuhvata: veličinu tržišta, fazu razvoja, broj i strukturu konkurenata, tržišno učešće, kanale prodaje i distribucije. Koncept proizvoda može značajno da varira u različitim društvenim i kulturnim sredinama. Koncept proizvoda se odnosi na način uklapanja proizvoda u određeno okruženje i način ispoljavanja funkcionalnih osobina. Problem i cilj istraživanja u MM moraju biti dobro obrazloženi, precizno vrednovani i usmereni. Konstatacija da - dobro formulisan problem predstavlja pola rešenog problema, apsolutno važi za proces međunarodnih marketing-istraživanja.



Inicijalnom fazom se definiše smislenost i potreba istraživanja konkretnog inostranog tržišta. Postupak formalnog međunarodnog marketing-istraživanja se mora pokrenuti na osnovu određenih pozitivnih indicija, a ne osnovu slučajnog izbora tržišta za istraživanje. Dakle, u inicijalnim fazama procesa istraživanja, neophodno je identifikovati precizan istraživački i informativni zahtev – koje su nam informacije neophodne i zašto su nam te informacije neophodne. Postupak namenskog, projektnog i formalnog istraživanja inostranih tržišta je isuviše komplikovan i skup, da bi se smeo pokretati i realizovati bez određenih predistražnih radnji.

Cilj predistražnih radnji jeste da se utvrdi postojanje tržišnih signala i indikacija, perspektivno interesantnih za preduzeće, koje bi valjalo dodatno i detaljnije ispitati i istražiti. Kod preduzeća koja neguju sistem kontinuiranog i neformalnog istraživanja i praćenja marketing-mogućnosti u međunarodnim razmerama, do iniciranja projektnog ili formalnog procesa istraživanja dolazi na podlozi indikacija njihovog informacionog sistema. Vrlo je značajno da inicijalno obrazloženje potrebe za formalnim istraživanjem ponudi neko ko se profesionalno bavi međunarodnim marketingom. Ljudi iz finansija ili neke druge poslovne funkcije na tržišne šanse i mogućnosti gledaju drugačijim očima od ljudi iz marketinga. Ljudi iz drugih profesija, koji ne razmišljaju logikom marketinga, tržište prepoznaju tek kad je ono vidljivo i kad realno postoji.⁶⁷

⁶⁶ Dok realizacija procesa istraživanja, kao i problemi koji se pri tom javljaju mogu biti veoma slični između Velike Britanije, Kanade i SAD, dotle se u slučaju istraživanja tržišta Nemačke, Južne Afrike ili Meksika može ispoljiti mnoštvo veoma velikih razlika u realizaciji svake faze.⁶⁷ Ilustrativna je anegdota o potpredsedniku za finansije i potpredsedniku za marketing jedne kompanije koja proizvodi obuću koji su zajednički putovali u jednu afričku zemlju i videli da većina ljudi u toj zemlji hoda bosa. Potpredsednik za finansije je tu tržišnu indiciju tumačio pesimistički, konstatujući da tu nema perspektivnog tržišta za njih kao proizvođače obuće. Za razliku od njega, potpredsednik za marketing je istu pojavu tumačio optimistički, videvši u istoj zemlji veliku tržišnu šansu za njihovo preduzeće, pošto postoji mnogo ljudi koji hodaju bosu.

88 Postojeća, latentna i uslovna tržišta. Istraživačke pretpostavke i inicijalno obrazloženje istraživačkog zadatka će se značajno razlikovati za slučajeve istraživanja postojećeg, latentnog i uslovnog tržišta. U slučaju istraživanja postojećeg tržišta, na kojem se nailazi na realno ispoljenu tražnju, za očekivati je da postoji veća raspoloživost sekundarnih podataka, kao i da terenska istraživanja mogu da se realizuju na podlozi tržišno i konkurentski vidljivih parametara. Latentna i uslovna tržišta spadaju u kategoriju potencijalnih tržišta za preduzeće, pa prilikom njihovog istraživanja nailazi se na mnogo više nepoznanica i izazova. Latentna tržišta su još uvek neotkrivena i neaktivirana tržišta. U takvim slučajevima preduzeće se nalazi pred izazovom da latentnu tražnju pretvori u stvarnu. To se obično postiže marketing-strategijama koje su inovativno ili tehnologijom gurane i stimulisane. Svakako da istraživanje latentne u odnosu na stvarnu tražnju u međunarodnim razmerama ima potpuno različito predmetno i ciljno određenje i opredeljenje. Potencijalno tržište za preduzeće postoji i kada se tražnja za njihovim proizvodima u određenoj zemlji može uslovno pojaviti. Uslovna tražnja uglavnom se dovodi u funkcionalnu vezu sa ekonomskim, platežnim, tehnološkim, političkim i sociokulturnim okolnostima i trendovima. Tražnja za proizvodima trajnog potrošnog karaktera, visoke vrednosti ili za luksuznim proizvodima u mnogim zemljama je uslovnog karaktera. Za veliki deo siromašne populacije u svetu, tražnja za automobilima je uslovnog karaktera.

Definisanje obuhvatnosti, projekta i plana istraživanja. Na podlozi definisanog problema i cilja istraživanja, te specificiranih tržišnih i informativnih zahteva, neophodno je definisati tržišnu jedinicu i obuhvatnost istraživanja, projektni zadatak i plan istraživanja. Tržišna



obuhvatnost istraživanja i analize ili izbor jedinice istraživanja, predstavlja jedan od najznačajnijih aspekata, koji može da utiče na koncept i realizaciju ukupnog procesa MM istraživanja. Makro nivo tržišne obuhvatnosti istraživanja i analize se odnosi na vrednovanje značaja i neophodnosti uključivanja velikih tržišnih segmenata, pojedinih gradova, zemalja i međunarodnih regiona. Mikro nivo obuhvatnosti istraživanja i analize se odnosi na nivo firme, potrošača, kao i specifičnih marketing-segmenata i tržišnih grupa. Iako je problem naizgled jednostavan, jer se odnosi na definisanje geografskih razmera analize, u praktičnom i operativnom smislu on je veoma delikatan i osetljiv. Prolazeći kroz ovu fazu u procesu MM istraživanja, nailazi se na probleme kao što su: definisanje ciljnog tržišta kao geopolitičkog entiteta ili kao tržišta tražnje, definisanje inostrane zemlje parametrima političkog, ekonomskog, organizacionog, kulturnog ili lingvističkog entiteta, zatim sagledavanje mogućnosti grupisanja pojedinih tržišnih entiteta, a i definisanje urbanog i ruralnog područja se vrlo razlikuje u međunarodnim razmerama. Projektnim zadatkom se definišu struktura i elementi istraživanja, kao i sadržaj očekivane istraživačke studije. Pratećim planom istraživanja neophodno je razraditi vremensku dinamiku procesa istraživanja, definisati nosioce istraživanja, članove istraživačkog tima, kao i preciznu analizu troškova i efekata (*cost-benefit analysis*). Samo na podlozi definisanog plana MM istraživanja, usklađenog sa projektnim zadatkom, može da se pristupi realizaciji sledećih faza, tj. organizovanom prikupljanju sekundarnih i primarnih podataka.

Osobnosti završnih faza. Završne faze istraživačkog procesa se odnose na analizu i interpretiranje dobijenih informacija i rezultata istraživanja. Međunarodni istraživači-analitičari se suočavaju sa velikim brojem interpretativnih i analitičkih barijera i prepreka. Da bi se izbegla mnoga analitička ograničenja, pored višedimenzionalne metodološke i analitičke osposobljenosti, međunarodni istraživači-analitičari moraju ispoljavati: 1. visok stepen familijarnosti sa kulturom istraživanog tržišta, radi pravilnog interpretiranja prikupljenih informacija; 2. visok stepen kreativnosti i asocijativnosti prilikom adaptiranja istraživačkih nalaza, koji se uglavnom obezbeđuju u vrlo teškim uslovima i uvek u ograničenom vremenskom periodu; 3. realni skepticizam prema svakom pojedinačnom sekundarnom ili primarnom podatku, koji tera i motiviše istraživača na dodatnu proveru dobijenih podataka, ili na preciznije objašnjavanje analitičkih pretpostavki i ograničenja, što potom vodi praktikovanju alternativnog zaključivanja i projektovanju uslovnih scenarija. U završnoj fazi, dakle, ide se na interpretiranje i prezentaciju rezultata istraživanja. Pri pisanju konačnih izveštaja i svodnih studija, svi podaci moraju biti detaljno analizirani i precizno interpretirani. Opšti zahtev i krajnji cilj je da izveštaji moraju biti: kompletni, funkcionalni i objektivni.

Priprema analize dobijenih informacija mora da bude svestrana i objektivna. U funkciji analitičke objektivnosti, preventivno mora da se izvrši: provera tačnosti i verodostojnosti sekundarnih i primarnih podataka, provera višetržišne komparabilnosti i ekvivalentnosti, ponderisanje, faktorska analiza i objektivizacija dobijenih podataka, izbor i primena odgovarajuće analitičke metodologije. Bazične aktivnosti koje se moraju realizovati u procesu analize dobijenih podataka i rezultata istraživanja u međunarodnom marketingu su slične analitičkim aktivnostima u domaćem marketingu, samo što se realizuju u težim uslovima i pretpostavkama. To se ispoljava već kod pripreme međunarodnih marketing-podataka za analizu, koja se realizuje kroz: selekciju i čišćenje podataka, njihovo editovanje i kodiranje, kao i prilagođavanje podataka metodologiji obrade i analize.

Metode i tehnike obrade i analize podataka su one koje se generalno koriste u svakom procesu istraživanja marketinga: analiza kretanja tražnje, analiza elastičnosti tražnje u odnosu na cene i dohodak, regresiona i korelaciona analiza, faktorske i multidimenzionalne vrednosne analize, procenjivanje tržišta metodom analogije, input-output tabelle, analitičke skale, gep-analiza, klaster analiza, komparativna analiza. Za razliku od domaćih



marketing-analiza, u međunarodnim marketing-analizama se u većoj meri koriste: gep-analiza, klaster i komparativna analiza. Osnovno obeležje klaster analize je da grupiše varijable u blokove ili klastere, tako da se obezbedi maksimiranje sličnosti unutar analizirane grupe, kao i maksimiranje razlika između analiziranih grupa. Faktički, metod klaster analize eksploatiše i primenjuje logiku segmentacije tržišta u marketingu. Inače, sam metod klaster analize se veoma često koristi u MM istraživanjima, jer se nailazi na mnogo sličnosti i razlika između lokalnih, nacionalnih, regionalnih tržišta u svetu. Komparativna analiza se, takođe, često koristi u MM istraživanjima, jer se zasniva na grupisanju, klasifikaciji i poređenju pojedinih istraživanih jedinica i objekata. Grupisanje i poređenje može da se vrši po proizvodima, potrošačima, segmentima, ciljnim tržištima i zemljama. **Prezentacija rezultata istraživanja** mora da bude realizovana u formi i na način koji obezbeđuju menadžmentu racionalno zaključivanje i donošenje odluka. Bez obzira na to da li se rezultati prezentuju u pisanoj, verbalnoj ili elektronskoj formi, to mora biti urađeno tako da bude u skladu sa definisanim problemom i ciljem istraživanja, postavljenim informativnim zahtevima, usvojenim projektom i planom istraživanja iz prve dve inicijalne faze procesa istraživanja. Mnogi menadžeri se ne snalaze u širokim i kompleksnim kvantitativnim analizama, niti se osećaju dovoljno familijarnim sa određenim terminima i žargonima koje istraživači marketinga koriste u pravljenju svojih izveštaja. Rezultati istraživanja moraju da budu putokaz i akciona podloga menadžmentu. Oni postaju i dragocen deo marketing-informacionog sistema, a time i podloga za poređenje sa drugim rezultatima istraživanja, kao i informacijama sa različitih tržišta, čime se može racionalnije upravljati na podlozi uporedivih međunarodnih standarda i iskustava.

7. SEKUNDARNA ISTRAŽIVANJA INOSTRANIH TRŽIŠTA

Kabinetsko istraživanje započinje kategorizacijom i razvrstavanjem pojedinih izvora sekundarnih podataka. U procesu prikupljanja i klasifikovanja sekundarnih podataka prvo treba maksimalno iskoristiti interne izvore podataka u preduzeću (računovodstveni i podaci poslovne informatike), zatim nacionalno raspoložive izvore sekundarnih podataka u zemlji (instituti, agencije, statistički zavodi, statistike spoljne trgovine, baze podataka kod privrednih komora, biznis asocijacija, banaka i sl). U međunarodnim razmerama se nailazi na obilje različitih izvora sekundarnih podataka, pri čemu se preporučuje da se po istom istraživačkom zadatku koristi veći broj njih. Kvalitetnijoj i većoj međunarodnoj afirmaciji poslovnih i tržišnih informacija veliki doprinos su dale međunarodne i nadsacionalne organizacije i institucije, kao što su: UN, MMF, OECD; Svetska banka, STO. Može se generalno konstatovati da – sa većim uključivanjem određene zemlje u međunarodnu podelu rada i tokove međunarodnog biznisa ta zemlja ispoljava i veći interes za međunarodne informacije, uz paralelno razvijanje sve boljih i pouzdanijih metoda i sistema prikupljanja podataka.

Najvažniji sekundarni podaci koji su relevantni za međunarodni marketing su: podaci o inostranoj sredini, o obimu uvoza i strukturi uvoza u analiziranoj zemlji, o trgovinskom i platnom bilansu, deviznim rezervama, spoljnoj likvidnosti, ukupnom tržišnom potencijalu i platežnoj sposobnosti domaćinstava, o kretanju tražnje za konkretnim proizvodima, o strukturi konkurencije, o medijskom tržištu, raspoloživoj trgovinskoj i saobraćajnoj infrastrukturi.

Svrha i upotreba sekundarnih podataka može da bude višestruka, bilo da je finalnog ili izvedenog karaktera. Sekundarni podaci mogu da budu u funkciji kontinuirane informisanosti međunarodno orijentisanih preduzeća i u funkciji kvalitetnije realizacije neformalnog istraživanja tržišta. U određenim situacijama i pretpostavkama, sekundarni podaci mogu predstavljati dovoljnu informativnu podlogu za donošenje relevantnih međunarodnih marketing-odluka. U takvim uslovima se ne pokreće terensko istraživanje.



Dakle, na jednoj strani imamo marketinške situacije sa potpuno autonomnom i finalnom svrhom sekundarnih podataka. Na drugoj strani, svrha upotrebe sekundarnih podataka je izvedenog karaktera, tj koristi se samo kao početna faza i podloga za usmeravanje terenskih i kvalitativnih istraživanja u međunarodnom marketingu. U formalnom postupku međunarodnog marketing-istraživanja, sekundarni podaci se često koriste kao podloga za usmeravanje terenskih istraživanja. Oni mogu biti jeftin izvor novih ideja koje bi se eksploatisale i dodatno proverile kroz proces primarnog istraživanja. Sekundarni podaci mogu biti koristan orijentir i putokaz za definisanje istraživačkog problema i postavljanje relevantnih hipoteza za prikupljanje primarnih podataka. Oni mogu da pomognu u prikupljanju primarnih podataka, ukazujući na pouzdane i relevantne njihove izvore, ali i na istraživačke tehnike i metode koji su bili korišćeni u sličnim i uporedivim istraživačkim projektima. Sekundarni podaci mogu da pomognu u određivanju reprezentativnih uzoraka istraživanja i definisanju ciljnih tržišnih segmenata i homogenih grupa potrošača. Oni takođe mogu da pomognu u određivanju standarda i podloga za poređenje i preispitivanje validnosti i upotrebljivosti primarnih podataka.

Kabinetsko usmeravanje istraživanja. Proces prikupljanja sekundarnih podataka polazi od provere svih referentnih informacija o zemljama, proizvodima, tržištima i konkurenciji koje su od interesa za međunarodne poslovne ambicije i operacije preduzeća. Neophodno je proveriti kredibilitet svakog izvora sekundarnih podataka koji je relevantan za preduzeće. Kredibilitet izvora opredeljuje pouzdanost i kvalitet sekundarnih podataka. Od velikog je značaja proveriti i kredibilitet metodologije koja stoji iza određenih podataka.

Međunarodnim marketinškim istraživačima i analitičarima na raspolaganju stoji obilje neplaćenih i plaćenih sekundarnih podataka i informacija, kako iz domaćih, tako iz izvora inostrane zemlje, kao i iz međunarodnih i nadnacionalnih izvora podataka. Sa aspekta troškova, prednost imaju neplaćene informacije, pa je korisno imati razrađen sistem njihovog prikupljanja, vrednovanja i odvojenog razvrstavanja. Sa aspekata kvaliteta, pouzdanosti i informativnog sadržaja, po pravilu prednost imaju plaćene informacije. Međutim, u funkciji racionalizacije prikupljanja plaćenih podataka i informacija, iz domaćih, inostranih i međunarodnih izvora, neophodno je prethodno utvrditi preciznu funkcionalno usmerenu specifikaciju informativnih zahteva i porudžbina.

On-line pretraživanje sve se češće i više koristi u funkciji prikupljanja relevantnih međunarodnih sekundarnih podataka. Ono se danas sa lakoćom obavlja preko raznih internet servisa. Osnovni problem i glavna veština *on-line* pretraživanja se odnosi na izbor prave baze podataka u obilju raspoloživih, kao i dobro predmetno i pojmovno usmeravanje pretraživanja. O mogućnostima međunarodnog marketinškog istraživanja preko interneta više videti u posebnoj tematskoj jedinici – Internet marketing.

Istraživanje u bibliotekama. Kabinetskim istraživanjem u bibliotekama mogu se proučavati podaci dobijeni iz relevantnih publikacija, časopisa i raznih dokumenata. Od posebnog značaja može biti proučavanje rezultata već obavljenih sličnih istraživanja, objavljenih u namenskim studijama ili autorskim monografijama i knjigama. Procenjuje se da klasična sekundarna istraživanja, koja se odnose na: identifikovanje relevantnih izvora, *on-line* pretraživanje i proučavanje dokumentarnih izvora, mogu koštati od nekoliko stotina dolara, za najjednostavnije studije i istraživačke zadatke, pa do 10 000 dolara ili više, za komplikovanije projekte i zahtevnije istraživačke zadatke.

Eksterno naručivanje sekundarnih podataka. Kada se stvori potpuni uvid u raspoloživost i kvalitet sekundarnih podataka u međunarodnim razmerama, racionalno je i smisleno ići na identifikovanje i izbor namenskih istraživanja i studija koje su već rađene za različite klijente. Kontaktiraju se izdavači i naručuju kompletne studije ili njihovi delovi. Moguće je da se preduzeće odluči na izbor i angažovanje eksternih i inostranih istraživačko konsultantskih firmi i agencija koje mogu pomoći u pravljenju preliminarnih preseka o



tržišnim prilikama i marketinškim uslovima na odgovarajućim istraživanjima. Uz njihovu pomoć se može proceniti opravdanost i neophodnost pokretanja terenskih istraživanja. Čak i ako se koriste eksterne i inostrane profesionalne organizacije i agencije za obezbeđivanje već raspoloživih podataka, ta varijanta je uvek jeftinija od prikupljanja primarnih podataka terenskim istraživanjem inostranih tržišta.

Prednosti sekundarnih podataka. Osnovna i najznačajnija prednost sekundarnih podataka leži u tome što je njihovo identifikovanje i prikupljanje jeftino i racionalno, kako sa aspekta troškova, tako i sa aspekta neophodnog vremena za njihovo prikupljanje. Sam proces selekcije i prikupljanja sekundarnih podataka je prilično jednostavan. Istraživaču je neophodno da provede određeno vreme u bibliotekama i u elektronskim pretragama, kao i da ima uvid u najrelevantnije izvore sekundarnih informacija, bilo da su one plaćene ili neplaćene. Sledeća značajna prednost sekundarnih podataka se vezuje za njihov istorijski karakter. Tu osobinu nemaju primarni podaci. Sekundarnim podacima je moguće sagledati istoriju pojedinih zemalja i kultura, kao i ponašanje potrošača u prošlosti. Radi se o bitnim marketing-obeležjima, koja se mogu upoznati jedino preko sekundarnih podataka. Za određene marketing-procene, sekundarni podaci su pouzdaniji nego primarni. Ako su preduzeću značajni i potrebni podaci o kretanju prodaje, ostvarenom prihodu, rentabilitetu i kredibilitetu nekih klijenata ili neposredne konkurencije, do odgovora se može pouzdanije doći preko sekundarnih podataka.

Spisak referentnih publikacija i drugih izvora međunarodnih marketinških informacija

International marketing Data and Statistics
European Marketing Data and Statistics
The International Directory of Marketing Information Sources
The European Directory of Non-Official Statistical Sources
The European Directory of Marketing Information Sources
The Worldwide Government Directory
World Directory of Marketing Information Sources
International Directory of Business Information Sources and Services
UN – The Statistical Yearbook
WB – World Atlas,
WB - World Development Report
Export Market Locator
Exporters Encyclopedia
World Directory of Trade and Business Associations
World Directory of Consumer Brands and Their Owners
Worldwide Franchise Directory
Export Yellow Pages
International Tradeshow
FINDEX: The Worldwide Directory of Marketing Research Reports, Studies and Surveys
Marketing Surveys Index (MSI)
Croner's A-Z Business Information Sources
KOMPASS Directories, The International Corporate 1000, The City Directory, Europe's 15 000 largest Companies..
BERI – Business Environment Risk Intelligence, BERI's Risk Service, BERI's Foreland, BERI's Force Reports,
D&B Principal International Business Directory
Bradford's Directory of Marketing Research Agencies and Management Consultants
ESOMR – European Society for Opinion and Marketing Research
JETRO – The Japan External Trade Organization – www.jetro.go.jp
World Bank Doing Business – www.doingbusiness.org
The Export Import Bank of United States – www.exim.gov.



The International Monetary Fond – www.imf.org.

The World Trade Organization – www.wto.org.

The Organization of Economic Corporation and Development – www.oecd.org.

Euromonitor – www.euromonitor.com

Nedostaci sekundarnih podataka. Oslanjanje na sekundarne podatke pri međunarodnim marketing-istraživanjima ima i svoje značajne nedostatke o kojim je potrebno voditi računa, kako bi se došlo do relevantnih rezultata. Na prvom mestu se nalazi nejednaka raspoloživost sekundarnih podataka u međunarodnim razmerama. Generalno, u razvijenim tržišnim privredama taj problem je manje naglašen nego u nerazvijenim zemljama. Po pravilu, visoko razvijene zemlje imaju mnogo širu bazu podataka, koji se redovno ažuriraju. U nerazvijenim zemljama prikupljanje podataka se vrši u neregularnim vremenskim intervalima. U drugoj polovini dvadesetog veka, UN su mnogo unapredile kvalitet i pouzdanost opštih statističkih podataka u međunarodnim razmerama. Međutim, za MM veliki problem predstavlja nedostatak preciznih podataka o marketing-infrastrukturi, kao što je raspoloživost veleprodaje i maloprodaje, agencija, medija, špediterskih i transportnih preduzeća, profesionalnih firmi. Nedostatak te vrste informacija je karakterističan i za razvijene tržišne privrede u odnosu na podatke iz domena opšte ekonomske statistike. Međutim, i kada su sekundarni podaci zadovoljavajuće raspoloživi, često se nailazi na problem njihove nerealnosti. Određene nacionalne statistike su sklone da stvari i pojave u društvu prikazuju bolje i lepše nego što one realno izgledaju. Oficijelne statistike su nekada, u funkciji dokazivanja nacionalnog ponosa, suviše optimističke. Finansijski izveštaji u pojedinim zemljama, kao što su nerazvijene i zemlje u tranziciji su često frizirani i nerealni, kako bi se izbeglo ili smanjilo plaćanje poreskih obaveza. U mnogim zemljama, pogotovo onim koje su manje razvijene, statistički i drugi sekundarni podaci se neredovno ažuriraju i aktuelizuju. Metodologija samog prikupljanja statističkih i drugih sekundarnih podataka se značajno razlikuje po pojedinim zemljama, što može stvoriti još jedan istraživački i analitički problem u MM. Međunarodni istraživači moraju pažljivo proveriti sva kvalitativna, realna i metodološka obeležja sekundarnih podataka po pojedinim nacionalnim tržištima, pre nego što ih uključe u planirani istraživačko-analitički proces.

Pokretanje terenske faze međunarodnog marketing-istraživanja je neophodno kada preduzeće želi da proceni kvalitativna obeležja tražnje i ponašanja potrošača na konkretnom inostranom tržištu. Realizovanje kvalitetnih kros-kulturnih i motivacionih istraživanja nije moguće bez obezbeđivanja primarnih podataka sa terena. Pored navedenog kvalitativnog i funkcionalnog opredeljivanja, primarna međunarodna marketing-istraživanja su neophodna i u sledećim situacijama: 1. kada se, nakon obavljenog kabinetskog istraživanja i prikupljenih sekundarnih podataka, konstatuje nedostatak kvalitativnih informacija i kvantitativnih pokazatelja iz konkretnog inostranog tržišnog i kulturnog okruženja; 2. kada se pokaže da su prikupljeni sekundarni podaci zastareli ili nedovoljno aktuelni; 3. kada se konstatuje da su raspoložive informacije netačne, neadekvatne ili nedovoljno pouzdane; 4. kada su raspoložive međunarodne marketing-informacije međusobno neuporedive i neekvivalentne.

Upotreba i svrha primarnih istraživanja. Bihejvioristička istraživanja inostranih tržišta, inostranih kultura, inostranih potrošača se vrlo često nameću kao neophodnost u međunarodnom marketingu. Kvalitetnog bihejviorističkog istraživanja i analize uglavnom nema bez obezbeđivanja primarnih podataka. Obezbeđivanje kvalitetnih primarnih informacija ne podrazumeva i obavezno fizičko prisustvo istraživača na konkretnom inostranom tržištu. Do značajnih i relevantnih primarnih podataka je moguće doći i preko zaposlenih u ambasadama, preko stranih studenata u domaćoj zemlji, poslovnih ljudi i predstavnika, kao i preko turista koji putuju u stranu zemlju ili preko poslovnih i prijateljskih



veza i odnosa sa ljudima koji žive u inostranoj zemlji. Svaka kultura i društvena grupa imaju sopstvene navike, rituale i praksu ponašanja u različitim društvenim prilikama. Dakle, svrha primarnih istraživanja je prevashodno usmerena na: analizu ponašanja ciljne grupe kupaca i potrošača, razumevanje procesa odlučivanja o kupovini u različitim kulturama, ispitivanje lojalnosti inostranih kupaca, utvrđivanje efikasnosti marketing-instrumenata, ponašanje konkurenata, pozicioniranje proizvoda u svesti potrošača, utvrđivanje imidža pojedinih brendova na stranom tržištu. Svakako da je na podlozi primarnih podataka moguće procenjivati i pojedine tržišne analitičke kategorije, kao što su: potencijal tržišta, potencijal prodaje, tržišno učešće i tržišna zasićenost.

Proces primarnog istraživanja mora da bude projektno i planski definisan. Utvrđivanjem predmeta i obuhvatnosti terenskog istraživanja daju se inicijalne koordinate tom procesu. Sam problem primarnog istraživanja inostranih tržišta mora biti svestrano i detaljno definisan – kroz prizmu kros-kulturnog ispoljavanja, efekata tržišnog preliivanja, komparativnih sličnosti i razlika. Nakon pripremnih faza primarnog istraživanja, neophodno je obaviti sledeće poslove: izbor reprezentativnih uzoraka za istraživanje, priprema i izbor tehnika kvalitativnog terenskog istraživanja, priprema i izbor tehnika anketnog istraživanja, realizacija istraživačkih aktivnosti na terenu. U procesu primarnog istraživanja, neophodno je razmotriti opravdanost neposrednog i posrednog načina realizacije terenskih aktivnosti. Ukoliko se konstatuje neophodnost neposrednog angažovanja u terenskim istraživačkim aktivnostima, tada je priprema tog angažovanja, kako u zemlji tako i u inostranstvu, od presudnog značaja. Generalno, važi pravilo da se neposredna terenska istraživanja, kad god je to realno i izvodljivo, zamenjuju posrednim. Racionalnije je ići na to da se realizacija terenskih istraživanja poveri specijalizovanim organizacijama i agencijama za istraživanje tržišta.

Organizacioni problemi terenskih istraživanja u MM. Značajne organizacione implikacije na međunarodna terenska istraživanja imaju: problem troškova i vremena, metodološki i operativni problemi.

Problemi troškova i vremena. Prilikom organizovanja međunarodnih terenskih istraživanja, sledi se princip da je potrebno obezbediti maksimum kvalitetnih informacija, uz minimum utrošenih finansijskih sredstava i vremena. Najveći problem se svakako vezuje za organizacione troškove terenskog istraživanja, finansijski i vremenski posmatrano. Problem vremena uvek ima dvostruki pritisak. Sa jedne strane, potrebno je dobiti bitku sa vremenom i rokovima, omogućujući blagovremeni marketinški odgovor na poruke i rezultate istraživanja. To je pogotovo važno kod proizvoda koji imaju relativno kratak životni ciklus, uz istovremenu izloženost velikom konkurentskom pritisku. Sa druge strane, teško je doći do kompetentne istraživačke studije u kratkom vremenskom periodu.

Problem troškova ima svoju i internu i eksternu dimenziju. Interno posmatrano, ne može se očekivati kvalitetno međunarodno terensko istraživanje bez angažovanja ljudi iz preduzeća koji najbolje poznaju predmet istraživanja. Po pravilu, to uključuje i potrebu putovanja u inostranstvo, koja moraju biti dobro i racionalno planirana. Eksterno posmatrano, potpuna terenska istraživanja inostranih tržišta nije moguće realizovati bez angažovanja eksternih saradnika ili saradnje sa profesionalnim istraživačko-konsultantskim organizacijama i drugim institucijama iz okruženja. Prosto, o budžetu i troškovima se mora voditi računa, jer su terenska istraživanja najskuplja vrsta istraživanja u međunarodnom marketingu.

Metodološki problemi. Na ispoljavanje metodoloških problema u značajnoj meri utiču dubina i vrsta primarnih istraživanja. U zavisnosti od toga da li je potrebno izvesti eksplorativna, deskriptivna ili kauzalna istraživanja na terenu, metodološki problemi imaju različit nivo složenosti. Kod eksplorativnih istraživanja, metodološki problemi se najlakše rešavaju, a kod kauzalnih istraživanja, najteže. Neophodno je, potom, proveriti stepen primenjivosti pojedinih tehnika i metoda, kako kvalitativnog, tako i anketnog istraživanja marketinga u različitim



68

Marketinška istraživanja u funkciji pokretanja zajedničkih ulaganja traju od deset meseci do nekoliko godina. I sva druga istraživanja koja su u funkciji realizacije međunarodnih projekata i kooperativnih aranžmana traju veoma dugo.

kulturnim okruženjima. Problem uporedivosti i ekvivalentnosti istraživačke metodologije prikupljanja primarnih podataka uvek se naglašenije ispoljava u međunarodnim i kros-kulturnim istraživanjima. Kombinacija prihvatljivih metoda i tehnika se razlikuje ukoliko se sledi pristup istraživanju koji se zasniva na traženju razlika ili pristup istraživanju koji se zasniva na traženju sličnosti unutar i između pojedinih tržišta. Svakako da svojevrsni organizaciono-metodološki problem predstavlja i nemogućnost da se realizuje projekat terenskog istraživanja na isti način i istog nivoa kompletiranosti u različitim zemljama.

Operativni problemi. Inicijalni operativni problem je vezan za obezbeđenje dozvole za istraživanje, pogotovo u nerazvijenim zemljama. ⁶⁹ Partnerske organizacije u inostranoj zemlji, kao što su instituti, fakulteti, istraživačko-konsultantske firme i agencije mogu da pomognu u prevazilaženju ovog operativnog problema. Problemi sa nedovoljnom raspoloživošću kvalitetnih telefonskih linija, mogu da uslove korišćenje više ličnog kontakta. Poštanski sistem može biti neadekvatan ili neraspoloživ u pojedinim zemljama. Anketni materijal može da se izgubi ili nestane, ukoliko se šalje poštom. Putovanje istraživača i anketara između pojedinih naseljenih mesta može da bude otežano, zbog razvijenosti putne i saobraćajne mreže. Pri tome, neophodno je voditi računa i o ličnoj ili fizičkoj sigurnosti u stranoj sredini. Prilikom istraživanja, nailazi se na personalne probleme i fluktuacije stanovništva, neki ljudi se preseljavaju, a neki umiru. Potrebno je svakako voditi računa i o specifičnim operativnim problemima, koji se vezuju za inkompatibilnost računarskih mreža i različit nivo obrazovanja i pismenosti po pojedinim zemljama.

Kros-kulturni problemi terenskih istraživanja u MM imaju svoj sociokulturni komunikativno-kulturni kontekst.

Sociokulturni kontekst. Većina informacija kroz terensko istraživanje se traži i dobija od ljudi. Otuda se najvažniji kros-kulturni problemi terenskih istraživanja inostranih tržišta vezuju za ljudski faktor. Ljudi različito misle, različito osećaju i konačno, različito se i ponašaju od zemlje do zemlje. Uvek se nailazi na problem ispoljavanja različitog socijalnog statusa kupaca po zemljama. Većina terenskih istraživanja ide za tim da razotkrije ponašanje kupaca i potrošača i razume sam proces donošenja odluka o kupovini. U inostranim zemljama, istraživač se suočava sa vrlo različitom strukturom i ulogom društvenih organizacija, referentnih grupa i porodice. U međunarodnim razmerama, nailazi se na uži i širi pojam porodice, što može biti od velikog značaja za istraživanje procesa donošenja odluke o kupovini u različitim kulturama. Nailazi se i na različit sistem odlučivanja u preduzećima pojedinih zemalja što je od posebnog značaja za istraživanje ponašanja organizacija kao kupaca u različitim poslovnim kulturama. Ukoliko se radi o terenskom istraživanju za potrebe međunarodnog industrijskog marketinga, neophodno je voditi računa o tome da se nailazi na različitu strukturu i odnose između porodičnog, privatnog i državnog biznisa.

Komunikativno-kulturni kontekst. Pored socijalnih, statusnih i poslovno-kulturnih osobenosti, u terenskim istraživanjima inostranih tržišta se nailazi na velike kulturne razlike u individualnom ponašanju pojedinih ispitanika. Često se nailazi na nespremnost ispitanika da daju pravi odgovor ili da govore o svojim stavovima. Istraživač sa takvim ispitanicima mora da učini dodatni napor da objasni cilj istraživanja, oslobodi i motiviše sagovornike u inostranoj tržišnoj sredini i kulturi. U pojedinim kulturama se nailazi na različit položaj žene i kao ispitivača i ispitanika. Jezički i komunikativni problemi svakako najviše dolaze do izražaja u terenskim istraživanjima. Jezički problemi posebno su vidljivi kod anketnih istraživanja, koje treba realizovati u jezički heterogenim zemljama i kulturama, a pogotovo u onim zemljama gde se koristi mnogo jezičkih



69

U zavisnosti od obima istraživanja i plana kretanja, pojedine zemlje izdaju dozvolu od 3 do 6 meseci. podvarijanti i različitih dijalekata. Da problem bude veći, mnoge od tih zemalja su nedovoljno razvijene i imaju nezadovoljavajući nivo obrazovanosti i pismenosti stanovništva. Pripadnici različitih kultura imaju različit odnos prema intervjuima, anketama i drugim formama neposrednog ispitivanja.

70

8.2. Tehnike kvalitativnog terenskog istraživanja inostranih tržišta

U kvalitativne tehnike neanketnog prikupljanja primarnih podataka spadaju: intervju (pojedinačni i dubinski), fokusne grupe, kreativne grupe, protokol, projektivne tehnike, tehnike čistog posmatranja, tehnike kvaziposmatranja.

Pojedinačni intervju se sprovodi između dve osobe – ispitivača i ispitanika. Ova vrsta intervjuja zahteva visoko stručno osposobljene ispitivače, što može biti veliki problem u MM istraživanjima. U mnogim zemljama, pogotovo nerazvijenim i tradicionalnim kulturama, nije lako doći do obučениh ispitivača sa dobrim poznavanjem jezika i kulture ispitanika. U svakom slučaju, ovaj metod ispitivanja je veoma skup i traži dosta vremena za pripremu i realizaciju u MM istraživanjima. Svoju opravdanost primene najlakše nalazi u međunarodnom industrijskom marketingu, gde nema mnogo pojedinačnih kupaca, kada je poželjno i moguće da se podsetnik za intervju sastavi u skladu sa pojedinačnom situacijom u kompaniji koju ispitujemo, ili pak, prema ličnosti ispitanika i njegovom položaju u organizacionoj strukturi kompanije.

Dubinski intervju predstavlja nestrukturiranu tehniku prikupljanja primarnih podataka kojom ispitivač pokušava da postupno (metodom levka) stimuliše ispitanika da se „otvori“ i oslobodi u razgovoru, kako bi saznao duboko skrivene i podsvesne stavove pojedinca ili grupe u odnosu na zadatak temu i sagledavani problem. Ne postoji unapred precizno utvrđena forma vođenja razgovora, načina davanja odgovora, niti pripremljen upitnik. U primeni ove tehnike ispitivač igra aktivnu ulogu samo kao moderator koji ima zadatak da usmerava i navede sagovornika na pravu temu i ono što je srž razgovora. Dubinski intervju može biti pojedinačni i grupni.

Fokusne grupe predstavljaju svojevrsnu varijantu grupnog dubinskog intervjuja ili razgovora. Primenom tehnike fokusnih grupa, organizuju se neformalni sastanci ciljno odabrane grupe sagovornika, bez dnevnog reda, kako bi se, uz usmeravajuću ulogu moderatora, vodila slobodna i otvorena diskusija o najiskrenijim osećanjima, stavovima, mišljenjima i percepcijama svih članova grupe, koji se u diskusiji tretiraju potpuno ravnopravno. Pri izboru članova grupe vodi se računa da oni budu tipični kategorijalni predstavnici ciljnog tržišta ili ciljnog tržišnog segmenta. Osnovna prednost primene fokusnih grupa jeste u prisustvu većeg broja članova diskusione grupe čime se obezbeđuje sinergijski efekat u komunikaciji, kao i maksimalna motivacija za razgovor i

70

Na podlozi sistematizacije i argumentacije *Kumara* izdvojićemo karakteristične kulturne razlike u ponašanju potencijalnih ispitanika pri realizaciji terenskih istraživanja. Nemci su vrlo osetljivi na vreme, racionalno ga planiraju i troše, te ga nerado poklanjaju drugima. Ukoliko se Nemač dogovori sa istraživačem da će ispitivanje trajati pola sata, već pri isteku planiranog vremena on nagoveštava da bi trebalo razgovor privoditi kraju. Francuzi i Italijani su fleksibilniji po pitanju vremena i odnosa prema razgovorima. Englezi su vrlo učtivi ukoliko moraju da prekinu ispitivača. Ljudi iz skandinavskih zemalja su pri razgovoru vrlo kooperativni i otvoreni. Ljudi iz mediteranskih zemalja su vrlo susretljivi i komunikativni sa ispitivačima. Japanci su vrlo hladni i neljubazni ukoliko se intervjuišu telefonom. Oni se moraju intervjuisati lično u neposrednom kontaktu – licem u lice. U Hong Kongu istraživačima se ne dozvoljava da ulaze u kuću ili stan gde ispitanici žive. Oni moraju da pristanu na kontakt i razgovor sa ispitanikom ispred vrata. U zemljama Srednjeg Istoka, ženu nije moguće intervjuisati bez prisustva muškarca iz njene porodice (*Kumar, 2000*).



iznošenje sopstvenih stavova, mišljenja i predloga pojedinaca. Komentar jednog člana grupe može biti vrlo stimulativan i inspirativan za druge članove, podstaći ih na davanje svojih odgovora i pokretanje potpuno novih ideja. Efekti preliivanja u grupnoj diskusiji su veliki. Grupna diskusija pokreće, ohrabruje, podseća i kreativno stimuliše. Primena fokusnih grupa u MM istraživanjima može biti posebno korisna kod: testiranja ideja za uvođenje novog proizvoda, modifikovanja postojećeg proizvoda, pozicioniranja repozicioniranja proizvoda u svesti inostranih potrošača, testiranja dizajna, ambalaže i pakovanja, kao i testiranja strategije oglašavanja, pripremljenih spotova i poruka za lokalno tržište i kulturnu sredinu. Rezultati dobijeni preko fokusnih grupa mogu biti korisni za: postavljanje pravih hipoteza i usmeravanje drugih aspekata istraživanja, za prevazilaženje kros-kulturnih i komunikativnih problema prilikom definisanja upitnika, obeležavanja i vizuelizacije proizvoda, kao i za sagledavanje moguće prenosivosti koncepta proizvoda, marketing-programa i promotivnih poruka sa tržišta jedne zemlje i kulture na tržišta druge zemlje i kulture. Treba stalno imati na umu da je za uspešnu primenu fokusnih grupa u MM istraživanjima, ključna uloga moderatora ili voditelja fokusnih grupa u različitim kulturnim sredinama. Oni moraju biti upoznati sa jezikom i tipičnim društvenim vrednostima u svakoj zemlji i kulturi. Pored razumevanja verbalnih aspekata komunikacije, neophodno je poznavanje i raznih neverbalnih dimenzija i načina sporazumevanja u analiziranoj sredini. Pri tumačenju i analizi podataka neophodno je isključiti svaku subjektivnost i kulturnu pristrasnost. Svakako, spremnost ispitanika i potencijalnih članova fokusne grupe da slobodno govore i iznose svoja mišljenja je nejednaka u različitim kulturama, tako da će se razlikovati napor da se stimuliše i pokrene diskusija, tj. da se oslobode članovi grupe. Primena fokusnih grupa u različitim zemljama i kulturama otvara standardni problem međunarodne i kros-kulturne uporedivosti dobijenih rezultata.

■ **MM.Marker 2.5. Problemi formulisanja pitanja i tumačenja podataka**

Pre nekoliko godina je obavljeno istraživanje o prodaji i potrošnji makarona i špageta u Evropi. Rezultati istraživanja su pokazali da je potrošnja makarona i špageta veća u Francuskoj i Nemačkoj nego u Italiji, postojbini ovih proizvoda. Procenti domaćinstva koji kupuju makarone i špagete su sledeći: Francuska 90%; Nemačka 71%; Italija 63%; Luksemburg 61%; Belgija 45%; Holandija 45%. Analizirajući ove rezultate dolazi se do zaključka da su predstave o tome da su špagete i makarone italijanska nacionalna hrana pogrešne. Na osnovu ovih rezultata to bi se pre moglo reći za Francusku i Nemačku. Naknadnom proverom je utvrđeno da je istraživanje imalo sistemsku grešku. Naime, istraživanjem je bila obuhvaćena prodaja upakovanih i markiranih špageta i makarona. Međutim, mnogi Italijani kupuju špagete i makarone u rinfuzu. Da je pitanje uključivalo i potrošnju rinfuznih makarona i špageta rezultati bi se za Italiju kretali od 98% do 100%.

■ **BR-BusinessDataBase**

Kreativne grupe ili radionice kombinuju efekte fokusnih grupa i projektivnih tehnika. Kreativne grupe ljudi se formiraju po istom principu kao i kod fokusnih grupa, samo što sada članovi grupe ne razgovaraju samo o temi, već kreativno rešavaju određene probleme, izvode različite zadatke, učestvuju u igrama sa podeljenim ulogama, diskutuju o projektovanim situacijama. Kreativne grupe nisu samo diskusione. One su interaktivne, uz tematske diskusije članovi grupe se druže duže vreme i aktivno učestvuju u realizaciji unapred pripremljenog programa. Svrha je ne samo da se pokrene diskusija, nego da se, primenom projektivnih tehnika, eksperimenata i druženja, istraže latentna osećanja, motivi

⁷¹ i skriveni stavovi. Efekti kreativnih grupa ili radionica dolaze do izražaja kod kreiranja novih ideja, pokretanja novih koncepata proizvoda, izbora pravog načina pozicioniranja i repozicioniranja brendova i korporativnog identiteta u svesti potrošača, razvijanja novih ⁷² propagandnih tema preko istraživanja podsvesnih stavova i motivacija. Ovaj metod ispitivanja je koristan i za predviđanje budućih trendova u stavovima, sistema vrednosti u



društvu, kao i predviđanje ponašanja potrošača. Potencijalni problemi i poteškoće u primeni kreativnih radionica su analogni problemima koji prate primenu fokusnih grupa. Ova tehnika postiže značajnu prednost u odnosu na fokusne grupe uključivanjem eksperimentalnih i projekivnih tehnika uz grupnu diskusiju. Zbog svoje kompleksnosti i dužine trajanja, za uspešnu primenu kreativnih radionica u međunarodnim i kroskulturalnim istraživanjima, od esencijalnog značaja jeste dobra priprema i izbor kompetentnog, multikulturalno i interdisciplinarno orijentisanog rukovodioca kreativne grupe.

Protokol predstavlja snimak ili zapis verbalno izraženog procesa mišljenja ispitanika, koje on ispoljava u toku obavljanja određenog zadatka, donošenja određene odluke ili rešavanja

⁷³ konkretnog problema. Upravo zbog toga što se ispitanik stavlja u aktivnu i kooperativnu ulogu, ova tehnika kvalitativnog istraživanja posebno odgovara međunarodnim i kros-kulturalnim istraživanjima. Istraživač ne definiše i ne specificira formu, a vrlo često ni stimulanse na koje bi druga strana trebala da reaguje. To znači da istraživač ne nameće svoj kulturni okvir ispitaniku, čime se prevazilaze eventualni problemi kulturnih predrasuda, etnocentrizma i subjektivizma. Praveći verbalni zapis svog načina razmišljanja, svaki ispitanik afirmiše svoj vrednosni sistem i faktore koji su njemu važni. Potrošački protokoli se takođe mogu praviti u simuliranim ili realnim uslovima kupovine. Praveći realne potrošačke protokole na različitim tržištima, ispitanika može pratiti posebno zadužena osoba koja pravi verbalni zapis držeći mikrofona u koji kupac govori, glasno razmišljajući. Alternativa je da se kupcu obezbedi kasetofon ili diktafon, kako bi samostalno snimao sve što mu padne na pamet dok prolazi kroz prodavnicu. U praksi se pokazalo efikasnijim da kupca prati posebna osoba koja je zadužena za pravljenje protokola ili verbalnog zapisa, jer se time otklanja nelagoda koju kupac obično ima kada sam mora glasno da govori, a bez pratnje.

Upotreba protokola u međunarodnim i kros-kulturalnim istraživanjima, pokazala se posebno korisnom u davanju odgovora na tri specifične marketing-situacije ili zadatka: 1.

Razumevanje determinanti i najvažnijih atributa i marketing-stimulansa na ponašanje potrošača u različitim kulturama. 2. Razumevanje preovlađujućih kategorizacija pojedinih proizvoda u različitim nacionalnim i kulturnim kontekstima. Informacije iz napravljenih protokola mogu da budu korisne ne samo za razumevanje kategorizacije proizvoda, nego i uobičajene terminologije koja se vezuje za određeni proizvod, kao i uvid u odnos prema proizvodnim supstitutima. 3.

⁷¹ Ova tehnika istraživanja, koja se u literaturi često označava kao EPSY, uglavnom i najviše se koristi kod motivacionih istraživanja ponašanja potrošača na određenom tržištu i u

konkretnom kulturnom kontekstu. ⁷² Za proizvođače dečje hrane, odeće i dečjih igračaka, ovaj metod ispitivanja je interesantan i koristan, jer se specijalne kreativne radionice mogu

⁷³ organizovati i među decom. Protokol se pravi tako što ispitanik pristaje da glasno misli i govori o svemu što mu prođe kroz glavu dok donosi konkretnu odluku. Protokoli mogu da se dobiju u laboratorijskim uslovima simuliranog donošenja odluke o kupovini, ili pak, na terenu i u realnim uslovima obavljanja kupovine. Za razliku od ankete, pravljenjem protokola o ponašanju ili odlučivanju, izbegava se nametanje unapred određenog modela ili strukture pitanja ispitaniku. Protokolom se evidentira potpuno slobodno, ničim nametano ili usmeravano reagovanje, ponašanje ili odlučivanje.

Razumevanje uticaja situacionih i sociokulturnih varijabli na proces odlučivanja o kupovini i ponašanje potrošača. U sklopu toga, protokoli se mogu praviti i sa ciljem da se ispita uticaj razlika u maloprodajnom i marketinškom okruženju, kao i u infrastrukturnoj razvijenosti na odluke o kupovini.

Problemi primene. Da bi se protokoli mogli šire i kvalitetnije koristiti u MM istraživanjima, neophodno je prevazići njegove potencijalne nedostatke i probleme primene. Oni nisu brojni, ali mogu biti opredeljujući, pa i eliminatorni. Na jednoj strani, primena protokola u MM istraživanjima može da deformiše rezultate istraživanja i realnu sliku o stranoj sredini,



ukoliko se ne isključi subjektivizam pri interpretiranju informacija iz protokola. Na drugoj strani, mogućnost primene protokola neposredno zavisi od spremnosti ispitanika da aktivno saraduje i glasno izgovara svoje misli dok donosi odluke.

Projektivne tehnike mogu da budu veoma korisne i upotrebljive u međunarodnim i kros-kulturnim istraživanjima, jer ispitanika ne izlažu unapred određenim i strukturiranim pitanjima i stimulansima, na koje bi on morao striktno da odgovori. Projektivnim tehnikama se izbegava nametanje sopstvenog kulturnog i vrednosnog obrasca ispitaniku, koji pripada drugoj kulturnoj sredini. Ispitanik se time oslobađa i stimuliše da iznese svoje viđenje ili svoju percepciju, u skladu sa svojim kulturnim i vrednosnim opredeljenjima.⁷⁴

Verbalna i vizuelna projekcija. Koja će se forma projektivnih tehnika koristiti u međunarodnim i kros-kulturnim istraživanjima zavisi od složenosti istraživanja, ali i od načina prezentacije projektovanih situacija i stimulansa ispitaniku. Projektovanje stimulansa inostranom ispitaniku može da se predstavi na verbalan i vizuelan način. Verbalno prezentovanje stimulansa je povezano sa problemima adekvatnog prevođenja i interpretiranja projektovane situacije u drugoj kulturi. Potrebno je razviti takve stimulanse koji se ekvivalentno i podjednako razumeju, tumače i interpretiraju u različitim zemljama i kulturama. U MM istraživanjima, projektivne tehnike se efikasnije primenjuju kada se projektovane situacije i ponuđeni stimulanse podrže vizuelnim, slikovnim, grafičkim ili video projekcijama.

Prednosti. Generalno, projektivne tehnike imaju značajnu istraživačku prednost što ispitaniku ne nameću kulturni uticaj i sugestivnost istraživača. Da bi prednosti projektivnih tehnika došle do punog izražaja, neophodno je uspostaviti objektivni sistem kodiranja, ponderisanja i objektivizacije dobijenih odgovora, kako bi se izbegla bilo kakva subjektivnost pri zaključivanju. Neophodno je takođe, obezbediti uporedivost uzoraka i projektovanih situacija u različitim kulturama, kao i multikulturnu ekvivalentnost značenja ponuđenih stimulansa, bilo da se oni nude u verbalnoj ili neverbalnoj formi.

Tehnike posmatranja se često i uobičajeno koriste u kros-kulturnom istraživanju. Primena tehnika posmatranja je mnogo efikasnija u međunarodnim nego u domaćim tržišnim razmerama. Kod primene ove tehnike, nema direktnog kontakta sa ispitanikom, nego se posmatra njegovo ponašanje. To se radi u realnoj situaciji. Sve dok ispitanik nije svestan da je posmatran mala je verovatnoća da dođe do reaktivnosti, koja bi mogla da utiče na deformisanje realnog ponašanja. U MM istraživanjima se nailazi na veće kulturne razlike, tako da je karakteristična obeležja ponašanja pojedinaca i potrošača moguće mnogo lakše i upečatljivije primetiti posmatranjem tog ponašanja. Upotreba raznih tehnika posmatranja omogućava istraživaču da stekne bolji uvid u osobenosti ponašanja pojedinaca i ispoljavanja istih pojava u različitim tržišnim i kulturnim

⁷⁴ Od ispitanika se traži da projektuje sebe u zamišljenu i stimulisanu situaciju, te da kaže svoju percepciju ili svoje viđenje projektovanog ili analognog ponašanja. Projektivnim tehnikama se sa ispitanika skida lična odgovornost jer se on stavlja u poziciju nekog do čijeg je mišljenja istraživaču mnogo stalo.

100 sredinama. Razlikujemo tehnike čistog posmatranja od tehnika kvaziposmatranja, kao što su – posmatranje fizičkih tragova, arhivskih podataka, kao i simuliranih situacija.

Metodama i tehnikama čistog posmatranja istraživač posmatra šablone ponašanja u kulturi koja se istražuje. Može se posmatrati ponašanje u realnim situacijama, kao što su: kupoprodajno ponašanje na pijacama i otvorenim tržištima, ponašanje kupaca u maloprodajnim objektima od ulaska do izlaska, odnos prodajnog osoblja prema kupcima, definisanje uslova prodaje i naplate, dužina cenkanja i pregovaranja, frekvencija kupovine i



količina kupljene robe, efekat izložene robe i merčendajzinga na ponašanje kupaca. Ponašanje kupaca i potrošača u navedenim i sličnim situacijama je vrlo različito u različitim kulturnim sredinama. Sama tehnika posmatranja može biti realizovana na trojak način – preko konkretne osobe - posmatrača, preko instaliranih TV monitora, ili preko skrivenih kamera.⁷⁵ Čisto posmatranje, kao metod i tehnika međunarodnog i kros-kulturnog istraživanja,

ima svoje prednosti i nedostatke. Osnovna prednost proizilaze iz same prirode i karaktera ove istraživačke tehnike i ogleda se u tome što smanjuje opasnost od reaktivnog deformisanja prirodnog i uobičajenog ponašanja posmatrane osobe ili ispoljavane pojave. Zbog nepostojanja prisustva druge strane i odsustva svesti da je posmatrana, osoba se ponaša prirodno i opušteno i na svoj način reaguje na ponuđene marketing-stimulanse. Sa druge strane, tehnika posmatranja ima i svoju veliku potencijalnu opasnost i nedostatak. To je problem subjektivnosti u tumačenju posmatrane pojave ili posmatranog ponašanja potrošača u različitim kulturama. Na istraživaču – posmatraču je sav teret tumačenja značenja dobijenih informacija i utisaka po obavljenom posmatranju. Tipovi i stilovi ponašanja imaju svoju značajnu socijalnu i kulturnu uslovljenost, tako da se određeno ponašanje smatra društveno prihvatljivim, dok je istovremeno u drugim kulturama društveno neprihvatljivo.

Tehnike kvaziposmatranja. Rekli smo već da u tehnike kvaziposmatranja ubrajamo – posmatranje fizičkih tragova, arhivskih dokumenata, kao i simuliranih situacija.

Naknadnim posmatranjem fizičkih tragova moguće je ustanoviti razvoj posmatrane pojave, kao i odstupanja od unapred postavljenih standarda.⁷⁶ U međunarodnim i kros-kulturnim istraživanjima, naknadno posmatranje tragova može biti korisno za testiranje prihvatljivosti dizajna proizvoda, pakovanja i ambalaže u različitim kulturama, a naknadnim posmatranjem reakcija testiranih kupaca moguće je proveriti prihvatljivost tekstualnog obeležavanja proizvoda.⁷⁷ Prednosti i nedostaci naknadnog praćenja fizičkih tragova u međunarodnim i kroskulturnim istraživanjima su analogni onima koje smo naveli da važe za tehnike čistog posmatranja.

⁷⁵ Tamo gde je moguće ući u domove pojedinaca može se posmatrati način upotrebe i potrošnje proizvoda. Ovaj način posmatranja može da se realizuje preko prisutnih posmatrača ili preko skrivenih mikrofona i kamera. Ova druga tehnika je prihvatljivija jer umanjuje verovatnoću reaktivnog ponašanja posmatranih osoba. Sledeći tip posmatranja, koji se često koristi u kros-kulturnim istraživanjima, odnosi se na posmatranje emocionalnog i ekspresivnog ponašanja. Pripadnici pojedinih kultura se razlikuju po emocionalnim i čulnim formama reagovanja i neverbalnog izražavanja. Po čulnim reakcijama, kao što je izraz lica, pokret tela, gestikulacija, intonacija glasa, moguće je zaključivati o stepenu zadovoljstva ili nezadovoljstva posmatranih osoba, kao i odnosu između emocionalnih, impulsivnih i racionalnih njihovih reakcija.⁷⁶ Logika tehnike kvaziposmatranja je slična postupku inverzne sledivosti u konceptu TQM. Naknadnim posmatranjem tragova preko vraćene ambalaže ili odloženog otpada, moguće je procenjivati potrošnju alkoholnog i bezalkoholnog pića u određenom okruženju. U zemljama u razvoju, moguće je pratiti tragove na pijacama i otvorenim tržišnim centrima, skladišnim prostorima, kao i fotografske snimke tržišnih i otvorenih skladišnih prostora, kako bi se procenjivao tržišni potencijal za prodaju komadne i rinfuzne robe, lake poljoprivredne opreme i sl.

Posmatranje arhivskih materijala, strogo uzevši, ne može se tretirati kao čista tehnika posmatranja. Ovde je navodimo kao moguću tehniku kvaziposmatranja, koja je u funkciji istorijskog sagledavanja razvoja pojave koju na konkretnom tržištu pratimo. Za razliku od klasičnih sekundarnih podataka, ovaj odnos prema arhivskim podacima i dokumentima je



kvalitativnog karaktera. Ovim kvaziposmatranjem se doprinosi boljem razumevanju ispoljavanih stavova i ponašanja, koja se paralelno istražuju čistim posmatranjem.⁷⁸ Na osnovu raznih arhivskih materijala, dokumenata, snimaka, verbalnih i vizuelnih dokaza, moguće je pouzdanije zaključivati o trendovima u stavovima i ponašanjima u različitim zemljama i kulturama. Ova tehnika kvaziposmatranja, može biti korisna u međunarodnim i kros-kulturnim istraživanjima jer je nenametljiva, a omogućuje uvid u razvoj posmatrane pojave ili fenomena tokom vremena, dok se ostali uslovi u okruženju menjaju. Osnovni problem i nedostatak ove tehnike kvaziposmatranja leži u poteškoći da se ustanovi pouzdana funkcionalna veza između arhivskih podataka i dokaza, s jedne strane, i posmatrane pojave ili ponašanja, s druge strane.

Posmatranje simuliranih situacija ili zamki je uvek indirektnog karaktera. Po svojim istraživačkim efektima može da se poredi sa projektivnim tehnikama. Po pravilu, cilj istraživanja je sakriven od ispitanika čije se ponašanje posmatra. Stimulansi i učesnici su maskirani, a eksperimentalnim tehnikama se posmatra reakcija ispitanika na njih. U primeni ove tehnike kvaziposmatranja često se koristi skrivena kamera, igranje uloga i gluma. Nekada se angažuju profesionalni glumci kojima se daje zadatak da odglume realnu tržišnu situaciju, kako bi se posmatralo ponašanje prodavca ili nekog drugog učesnika u transakciji. Sve dok je situacija simulirana i skrivena, ova tehnika posmatranja pokazuje svoje prednosti, jer je nenametljiva i nereaktivna. Međutim, može se naići na velike probleme i poteškoće u realizaciji, ukoliko ispitanik razobliči pravu svrhu istraživanja, kada on postaje sumnjičav i radikalno menja svoje ponašanje.

8.3. Tehnike anketnog istraživanja inostranih tržišta

Prilagođavanje anketnog materijala. Neanketne tehnike MM istraživanja su kvalitativnog karaktera, dok anketna istraživanja stvaraju podlogu za kvantifikaciju iskazanih stavova, tržišnih trendova i konkurentskih odnosa. Najteži i najvažniji problem u primeni anketnih istraživanja u međunarodnim i kros-kulturnim razmerama, predstavlja neophodnost prilagođavanja anketnog materijala, ekvivalentnosti i uporedivosti postavljenih pitanja, kao i dobijenih odgovora u različitim kulturnim okruženjima. U planiranju i pripremanju upitnika, prvi korak se odnosi na definisanje tipa informacija koje treba obezbediti, što će opredeliti i način formulisanja pitanja. Važno je osigurati da postavljena pitanja imaju isto značenje i da izazivaju uporedive odgovore u različitim zemljama i kulturama. Zahteva se uporedivost postavljenih pitanja u različitim lingvističkim i kulturnim kontekstima.⁷⁹

Tip pitanja. Pitanja u anketnim upitnicima mogu biti – otvorena i zatvorena, direktna i indirektna.

Pitanja zatvorenog tipa zahtevaju od ispitanika da svoj odgovor prilagodi ponuđenoj formi popunjavanja anketnog upitnika. Osnovna prednost zatvorenog tipa pitanja se odnosi na

⁷⁸ Arhivski ili istorijski podaci se mogu obezbediti iz različitih izvora, kao što su: službeni, vladini i nevladini izveštaji, video snimci, zapisi i reportaže iz masovnih medija, izveštaji o kretanju posmatrane prodaje, industrijski izveštaji, lična dokumenta. Posmatranjem arhive u masovnim medijima moguće je dobiti jasniju predstavu o karakterističnim kulturnim vrednostima i stavovima u jednom društvu.⁷⁹ Mnogo je lakše obezbediti uporedivost pitanja i očekivanih odgovora koja se odnose na istraživanje demografskih karakteristika, nego podataka koji se odnose na pozicioniranost marke proizvoda, a pogotovo u odnosu na psihografska obeležja i stavove potrošača u različitim kulturama.

102 olakšavanje analize. Međutim, to zahteva od istraživača da unapred može predvideti i odrediti sve varijante važnih i relevantnih odgovora, što je vrlo teško postići u međunarodnim i kroskulturnim istraživanjima.

Pitanja otvorenog tipa omogućavaju ispitaniku da daje svoj sopstveni odgovor. Zbog toga su pogodnija za primenu u međunarodnim i kros-kulturnim istraživanjima. Ona ostavljaju



mogućnost da ispitanik potpunije izrazi osobenosti svojih stavova i svoje kulture. Ovaj tip pitanja izbegava nametanje kulturnih predrasuda i kulturnih klišeja istraživača ispitaniku. Međutim, u odnosu na zatvorena pitanja, pitanja sa otvorenim završetkom i otvorenim opcijama odgovora mogu biti teže primenjiva u zemljama i kulturama sa nižim nivoom obrazovanja. Da bi otvorena pitanja u anketnim istraživanjima bila prihvatljiva, ispitanik mora biti familijaran sa temom koja se istražuje.

Direktna pitanja izbegavaju nejasnost i dvosmislenost u pogledu značenja i sadržaja pitanja i ona se lakše i adekvatnije prihvataju u kulturama uskog konteksta. Ispitanici koji pripadaju kulturama širokog konteksta nerado odgovaraju na određene tipove direktnih pitanja, ili na njih daju odgovor za koji smatraju da je društveno prihvatljiv ili da bi takav odgovor ispitivač želeo da dobije.

Indirektna pitanja izbegavaju navedeni problem kulturne distance i kulturnih predrasuda. Od ispitanika se traži mišljenje ili stav o ponašanju ili pojavi koja se ne odnosi na njega lično. Bez obzira na način formulisanja i tip postavljenih pitanja, važno je da anketni upitnik bude testiran na odgovarajućem uzorku pre njegove konačne primene. Prethodnim testiranjem anketnog upitnika i formulisanih pitanja u njemu, moguće je izbeći sve potencijalne komunikativne, kulturne, jezičke i interpretativne nesporazume i nejasnoće.

Korišćenje neverbalnih stimulansa. Upotreba neverbalnih stimulansa, u formi crteža, slika, grafičkih prikaza, fotografija, video snimaka i drugih vizuelnih sredstava, može da pomogne prevazilaženju kros-kulturnih, komunikativnih i interpretativnih problema u procesu anketnog istraživanja. Pomoć neverbalnih stimulansa je dragocenija kada dolazi do ispoljavanja velike kulturne, komunikativne, obrazovne ili razvojne distance, kao što je slučaj ispitivanja potrošača iz nekih afričkih, arapskih ili daleko-istočnih tržišta. Osnovna svrha neverbalnih stimulansa je da obezbede bolje razumevanje verbalno postavljenih pitanja. To je pogotovo važno u nerazvijenim i ruralnim sredinama. Neverbalni stimulansi moraju biti vrlo jednostavno predstavljeni.

Prevođenje anketnih upitnika. I verbalni i neverbalni delovi anketnog materijala moraju biti adekvatno prevedeni, kako bi se koristili u različitim kulturnim kontekstima. Kod verbalnih izraza i stimulansa problemi mogu da nastanu zbog pogrešnog prevođenja, a kod neverbalnih stimulansa problemi najčešće nastaju zbog simboličkih i interpretativnih razlika, odnosno, zbog pogrešnog razumevanja stimulansa.

Pristupi prevođenja. U prevođenju verbalnog sadržaja anketnih upitnika, moguće je koristiti tri pristupa – direktno, inverzno ili paralelno prevođenje. Kod direktnog prevođenja, angažuje se dvojezični prevodilac koji neposredno prevodi sa inicijalnog na inostrani jezik, koji će se koristiti kod popunjavanja ankete. Ukoliko prevodilac ne poznaje podjednako oba jezika i obe komunikativne kulture, lako može da dođe do nesporazuma i problema. Pouzdanije prevođenje se obezbeđuje primenom inverznog pristupa. Upitnik se prevodi sa inicijalnog na inostrani jezik od strane prevodioca kojem je to maternji jezik, a potom se prevedeni upitnik ponovo prevodi u inverznom smeru, tj. na inicijalni jezik od strane prevodioca kojem je inicijalni jezik maternji. U prevođenju anketnih upitnika, može da se koristi i pristup paralelnog prevođenja. Angažuje se

⁸⁰ Upitnike može popunjavati ispitivač na osnovu dobijenih verbalnih odgovora, ali se ostvaruje bolji komunikativni kontakt i razumevanje ukoliko se ispitivaču pokaže slika proizvoda ili probnog pakovanja ili pak video zapis i snimak o načinu testiranja i korišćenja konkretnog proizvoda. prevodilački tim koji je sastavljen od prevodilaca koji poznaju najmanje dva jezika, koji se dovode u komunikativnu vezu, kako bi zajednički mogli upoređivati prevedene upitnike. Prevodioci paralelno raspravljaju o adekvatnosti prevedenih verzija, kako bi se došlo do konačne varijante. Bitno je da postoji ravnopravan tretman svih članova prevodilačkog tima



Provera prevoda. Bez obzira na primenjeni pristup i način prevođenja, kvalitet prevoda mora biti proveren i testiran pre umnožavanja i distribucije anketnih upitnika. Preporučuje se provera i testiranje u četiri nivoa: provera od strane ljudi koji znaju samo jedan jezik, kako bi se procenila jasnoća i razumevanje; provera od strane ljudi koji poznaju oba jezika, kako bi se otkrile eventualne greške u značenjima; testiranje anketnih upitnika kod probnih ispitanika; testiranje originala i prevoda od strane ljudi koji poznaju oba jezika.

Kros-kulturni izvori neobjektivnosti u anketnom istraživanju. Potencijalni izvori nerealnosti, predrasuda i subjektivizma u anketnim istraživanjima MM, mogu se nalaziti u samom ispitaniku, prirodi istraživane teme i u samoj interakciji između ispitivača i ispitanika. Nailazi se na kulturne predrasude koje se vezuju za karakteristike samih ispitanika – po polu, starosti, rasi, nacionalnoj i verskoj pripadnosti, nivou obrazovanja i sl. Navešćemo najznačajnije izvore kros-kulturnih problema, koje je neophodno prevazilaziti, kako bi se povećala objektivnost MM istraživanja. Servilnost ispitanika. Do nerealnosti istraživanja može da dođe zbog nastojanja i želje ispitanika da bude ugodan, susretljiv i prihvatljiv. Nailazi se na čestu sklonost ispitivača da daje odgovore koji su društveno prihvatljivi, a ne one koji su odraz njegovog vrednosnog stava. Kad god preovlada želja da se demonstrira i pokaže kako je ispitivano ponašanje prihvatljivo i poželjno u pripadajućoj kulturi, to može da ugrozi realnost istraživanja.

Zatvorenost ispitanika. Ispoljava se nejednaka spremnosti ispitanika u različitim kulturama da otvoreno i iskreno odgovaraju na određene teme. Naime, pojedine teme, kao što je platežna sposobnost, seks, alkoholizam i sl. su posebno osetljive za ispitivanje u pojedinim nacionalnim i kulturnim kontekstima.

Nerealnost ispitanika. Dominantne kulturne karakteristike takođe mogu da utiču na stil i preciznost davanja odgovora na postavljena pitanja. U nekim kulturama je skromnost dominantna karakteristika, tako da su ispitanici skloni da potcenjuju vrednosti i ostvarene rezultate (slučaj Japana), dok u nekim drugim kulturama postoji veća sklonost ka precenjivanju vrednosti prilikom davanja odgovora (kulture Srednjeg Istoka).

Stil davanja odgovora. Na objektivnost anketnih terenskih istraživanja utiče i stil davanja odgovora po pojedinim nacionalnim kulturama. Od posebnog značaja može biti ispoljavana sklonost ka davanju ekstremnih odgovora, kao i nivo kritičnosti prilikom vrednovanja stvari i pojava u okruženju.

Selektivnost u odgovaranju. Nacionalne i kulturne razlike u stepenu neodgovaranja na postavljena pitanja i vraćanju nepotpuno popunjavanih anketnih upitnika mogu da ugroze objektivnost terenskog istraživanja, kao i reprezentativnost, uporedivost i ekvivalentnost dobijenih podataka. Kulture se razlikuju i po komunikativnosti svojih ljudi i njihovoj spremnosti da konstatuju svoju neinformisanost ili neznanje. Pripadnici određenih kultura su spremni da odgovaraju na sva postavljena pitanja, dok drugi ispoljavaju veću povučenost i ćutljivost, vraćajući anketne upitnike sa velikim procentom neodgovorenih pitanja.

Skale i forme odgovora. Mnogo je faktora koji mogu uticati na izbor skala i formi davanja odgovora. Među njima su najznačajniji faktori koji proizilaze iz kulturnih i komunikativnih razlika, kao i razlika u nivou obrazovanja i pismenosti ispitanika. Međunarodni istraživač mora videti da li je moguće istu formu i iste skale odgovora primenjivati u različitim zemljama i kulturama. Jedan od tipova skala odgovora, za koje se kaže da su pankulturne, jeste semantički diferencijal.⁸¹

Semantički diferencijal se često koristi u međunarodnim i kros-kulturnim istraživanjima kako bi se vrednovala i rangirale pojave, predmeti i objekti u okruženju. Svakoju poziciju na skali semantičkog diferencijala se daje određeni broj bodova ili ocena. Dobijeni rezultati se potom podvrgavaju faktorskoj analizi, ponderisanju i objektivizaciji dobijenih odgovora, tako da prikupljanje dovoljnog ili reprezentativnog broja pankulturnih skala po modelu semantičkog diferencijala, može da ponudi obilje kvantifikovanih i korisnih informacija. Kad god je moguće, treba težiti formiranju skala odgovora, koje se mogu, na uporediv način,



primeniti u svim zemljama i kulturama koje se ispituju. Sledeći problem koji se mora ozbiljno rešiti jeste forma odgovora na odabranim skalama.

Verbalne skale rangiranja su se pokazale najefikasnijim u međunarodnim i multikulturalnim istraživanjima i najčešće se primenjuju. Čak i nepismeni ispitanici izražavaju svoje stavove i svoja osećanja rečima. Primena ovih skala je veoma jednostavna i može brzo da se popunjava od strane kompetentnih anketara. Pored verbalnih formi odgovora, mogu da se koriste i razvijene skale sa dodatnim crtanim ili vizuelnim stimulansima. Ova forma tumačenja skale mogućih odgovora posebno je korisna u ispitivanju stanovništva koje ima nizak nivo obrazovanja ili nizak nivo familijarnosti sa istraživanim problemom.

Vizuelizacija skale odgovora, dobro dolazi i u slučajevima kada se istražuje stil života i način potrošnje u inostranoj kulturi. Ispitanik lakše predočava svoj stil života kada je stimulisan prikazanim fotografijama ili crtežima o različitim stilovima života. Pri MM istraživanjima u zemljama u razvoju i ispitivanju slabije obrazovanih ispitanika, neke istraživačke organizacije su sklone da koriste

skale odgovora sa emocionalnim izrazima lica. Ovaj tip skala se pokazao prihvatljivim pri istraživanju ponašanja crnačke populacije. Uglavnom se koriste skale sa pet emocionalnih izraza lica – od vrlo srećnog do nesrećnog. Od ispitanika se traži da vrednuje pročitano izjavu sopstvenim stavovima, nivoom ličnog interesovanja i zadovoljstva. Veliko interesovanje i visoko zadovoljstvo i slaganje se može vrednovati vrlo srećnim izrazom lica. Važno je napomenuti da treba biti vrlo oprezan sa primenom ove forme odgovaranja uz ponuđenu skalu vrednosnih obeležja i stavova. U nekim kulturama ona može biti potpuno neadekvatna i neprihvatljiva, a generalno njena upotrebljivost zavisi od vrste i predmeta istraživanja.

⁸¹

Semantički diferencijal predstavlja bipolarnu skalu, koja na svojim krajevima ima kvalitativne ocene i vrednosti, koje su suprotne po svom značenju, kao što su: lepo – ružno, dobro – loše, jeftino – skupo, ekskluzivno – obično, slabo – jako, brzo – sporo, kvalitetno – nekvalitetno. Uobičajeno se koriste skale odgovora sa pet ili sedam pozicija, ili kvalitativnih ocena, od jednog do drugog pola.



COACH - Pristupačan luksuz zasnovan na istraživanju tržišta

Dugi niz godina *Coach* je bio poznat kao prodavac kvalitetnih dugotrajnih proizvoda od kože. Iako su mnoge poslovne žene cenile konzervativni stil *Coach* kožnih torbi, one nisu ovaj proizvod posmatrale kao luksuzan. Danas se *Coach* brand smatra jednim od najmodernijih, a na glavnim tržištima kao što je Japan njegovo učešće na segmentu luksuznih proizvoda je udvostručeno i utrostručeno. Kompanija se naročito osposobila u proizvodnji i prodaji novih vrsta ženskih tašni za različite prilike. U grani u kojoj dominiraju *Prada*, *Gucci*, *Chanel* i ostali luksuzni brendovi, čije se torbice prodaju za stotine dolara, *Coach* je primenio strategiju „pristupačnog luksuza“. Kako je generalni direktor *Coacha* *Leo Frankfort* primenio ovu strategiju? Jedinstven sistem kanala distribucije i mreža proizvodnih pogona u većem broju zemalja usloveli su značajne uštede u troškovima. Prosečni troškovi su za oko 40% niži nego kod konkurencije. Niže cene su samo jedan od izvora konkurentske prednosti. Marketing, informacioni sistem i istraživanje tržišta bili su od velikog značaja za implementaciju proklamovane strategije. Primena strategije zavisila je od povratnih informacija iz prodajnih objekata, sa veb sajta i iz proizvodnih pogona. Pored toga novi



modeli su tržišno testirani sa fokusom na „brojeve“. *Reed Krakoff*, glavni dizajner za tašne i prateći materijal objašnava: „Kada se nešto ne prodaje ja nikada ne kažem da to ljudi nisu razumeli. Ukoliko kupci nisu razumeli neki proizvod njemu nije mesto u prodavnici.“. Uspeh *Coach* u grani luksuznih proizvoda, koja se odlikuje jakom konkurencijom, pokazuje koliko su informacije o okruženju i ponašanju potrošača bitne prilikom donošenja poslovnih odluka. Tokom 2004. godine *Coach* je potrošio 3 miliona USD na istraživanje tržišta. Svake godine kompanija sprovodi 10,000 intervju sa potrošačima. Ovako dobijeni podaci se dopunjuju informacijama dobijenim slanjem elektronske pošte potrošačima, primenom fokus grupa i upitnicima. Upitnici obuhvataju pitanja vezana za brend *Coach*, pa sve do onih koja su vezana za dužinu kaiševa na torbicama. Predmet istraživanja su proizvodi koji se već nalaze u prodajnim objektima, ali i oni koji su u fazi planiranja. Istraživanje tržišta Japana je omogućilo menadžmentu da shvati potrebu za providnom pregradom u okviru torbe u kojoj će biti propusnica za vožnju. Takođe torbice dizajnirane za japansko tržište moraju biti manjih dimenzija. Tipičan japanski potrošač voli male „slatke“ stvari dok američki više vole veće torbe sa više pregrada. Značaj istraživanja je došao do izražaja prilikom lansiranja *Signature* kolekcije. Lansirana 2003. godine, kolekcija je bila kreirana od kože i tkanine. Svi modeli su imali veliko slovo C kao vrstu „zaštitnog znaka“. Kolekcija je predstavljala veliki zaokret u odnosu na dotadašnje tradicionalne modele. Na testiranju se kolekcija pokazala izuzetno dobro tako da su porudžbine udvostručene. Iste godine je utvrđeno da kozmetička linija ima veoma visoki rast prodaje. Otkrili su da žene male kozmetičke preparate stavljaju u velike *Coach* torbice tako da su mogle da nađu mobilne telefone i ostale stvari bez preturanja. Veliki uspeh kozmetičke linije pružao je mogućnost za dodatne inovacije. Kao što je istakao *David Duplants*, zamenik predsednika za maloprodaju, *Coach* je otkrio mogućnost da prateći program može biti izvor inovacija. Dizajnerski tim je kreirao torbicu 6 puta 4 inča sa zipom i kaišem za članak ruke. Novi model je predstavljao kombinaciju torbe i novčanika koja se radi sigurnosti pričvršćuje za članak. Novi proizvod je postao veoma popularan naročito među ženama koje ranije nisu koristile ovaj brend. Uspeh kolekcije *Signature* potvrdio je da žene najviše cene kožu kao materijal za torbice. Rezultati istraživanja su takođe pokazali da se *Coach* rangira kod potrošača kao solidan brend. U skladu sa ovim saznanjima, menadžment je došao na ideju da lansira liniju *Hampton Weekend*. Ova linija je obuhvatala cenovno konkurentne proizvode namenjene za opuštene vikend varijante. Linija je bila namenjena za impulsivne kupovine, a cena se kretala od 100 do 200 USD. Ovaj raspon cena je bio atipičan za modele *Coach*. Tokom 2003. godine *Lexus* je lansirao model kod koga je dominirao kožni enterijer. Ovaj model je bio kobrendiran sa *Coach*om. Brend savetnik *Troy Notingham* je rekao „*Lexus* je simbol za luksuz u automobilskoj industriji, a *Coach* je jedan od najpoznatijih brendova u svojoj grani. Saradnjom *Lexus* je ojačao svoj brend a *Coach* je ušao u novi segment tržišta.“ Iste godine *Coach* je otvorio mali butik u okviru robne kuće *Harvey Nicholas* u popularnoj *Kingsbridge* oblasti u Londonu. Menadžment se nada da će nakon stvaranja baze u Velikoj Britaniji brend *Coach* postati popularan širom Evrope. Početak poslovanja u Velikoj Britaniji je ujedno i testiranje mogućnosti koje nudi evropsko tržište.

■ BR-BusinessDataBase

WHIRLPOOL – Uspešna internacionalizacija na podlozi tržišnih istraživanja

Kompanija *Whirlpool* sa sedištem u Mičigenu je lider u prodaji bele tehnike u SAD i druga kompanija na globalnom nivou. Globalni prihodi od prodaje bele tehnike iznose preko 18 milijardi USD. Kompanija prodaje svoje proizvode u tri cenovne kategorije, visoka, srednja i niska, a za svaku kategoriju razvijen je zaseban brend. Podsticaj za internacionalizaciju poslovanja bila je saturiranost domaćeg tržišta, koje raste po stopi od svega 2% do 3% na godišnjem nivou. Kompanija ipak nije početnik na svetskom tržištu jer svoje proizvode prodaje u Latinskoj Americi od 1957. godine. Danas je *Whirlpool* lider na ovom tržištu.



Početak 1993. godine generalni direktor kompanije je izjavio „pre pet godina mi smo bili dominantno domaća kompanija. Danas preko 40% prodaje ostvarujemo u inostranstvu, a do kraja decenije najveći procenat prodaje će se realizovati izvan SAD-a“. Ova izjava je došla svega tri godine nakon što je predvideo da će industrija bele tehnike postati globalna. Pošto je za milijardu USD preuzela diviziju Philipsa koja se bavila proizvodnjom i prodajom bele tehnike u Evropi, kompanija je postala treći najveći konkurent na ovom kontinentu. Kompanija se obavezala da uloži još dve milijarde USD u poslovanje u Evropi. Krajem 90-ih godina planovi kompanije da preko Evrope penetrira na tržišta Japana i Latinske Amerike nisu se ostvarili u potpunosti. S obzirom na to da je vrednost akcija *Whirlpoola* na tržištu koje je raslo bila na relativno niskom nivou postavljalo se pitanje da li je cilj njihove strategije pravi. Analitičari su se pitali da li rast *Whirlpola* plaćaju investitori niskom cenom akcija. Izazovi sa kojima se *Whirlpool* suočavao delimično vode poreklo i iz strukture grane u kojoj posluje. Na evropskom tržištu je prisutno oko 200 brendova i više od 170 proizvodnih pogona tako da je grana veoma fragmentirana i odlikuje se intenzivnom konkurencijom. Lider na evropskom tržištu je *Electrolux*, a rast prodaje je svega od 1% do 2%. Višak kapaciteta je glavni problem grane. Rast tražnje se prvenstveno očekivao sa tržišta Istočne i Centralne Evrope, a na ovim tržištima su dominirali proizvodi sa niskim cenama. Da bi „skresala“ troškove i uvećala profitne margine kompanija je preduzela restrukturiranje svog poslovanja u Evropi. Četiri regionalna prodajna centra su zamenila prodajne centre u sedam zemalja. Istovremeno broj skladišta je smanjen sa 30 na 16, a nastojalo se da se taj broj smanji na svega 5 do 6. Jedan od bitnih elemenata strategije bila je i centralizacija nabavke tako da je broj dobavljača smanjen za 40%. Rukovodstvo kompanije je verovalo da je globalna segmentacija uslov za uspeh na evropskom tržištu. Kompanija je uspeh u SAD-u ostvarila prvenstveno na bazi konsultovanja potrošača. Konsultovanje potrošača je veoma bitno i u Evropi i Latinskoj Americi. Istraživanje u okviru pojedinih zemalja je pokazalo da se razlike u potrebama potrošača vremenom smanjuju. Rukovodstvo je verovalo da se tržište Evrope može segmentirati na globalnom nivou, tako da je ponudilo svoje proizvode pod tri brenda koji su različito cenovno pozicionirani. Ovaj pristup se pokazao uspešnim u SAD. *Bauknecht* brend je ponuđen kao visoko, *Whirlpool* kao srednje, a *Ignis* kao nisko cenovno pozicioniran. Istraživanje je pokazalo da potrošači po zemljama prihvataju različite tipove dizajna. Kompanija je stoga ulagala u opremu koja je mogla da proizvodi lokalne varijante proizvoda. Ovim putem kompanija je nastojala da smanji broj specifičnih linija. Broj proizvodnih linija je trebalo da bude smanjen sa 135 na svega 65. Istraživanje tržišta je ukazalo na različite potrebe potrošača. Na tržište Brazila kompanija je ušla preuzimanjem dva lokalna distributera. Sa cenom od 300 USD za veš-mašine kompanija je bila u potpunosti cenovno nekonkurentna. Podaci su pokazivali da u Brazilu oko 30 miliona domaćinstva ima mesečni prihod od 220 USD zbog čega nisu bili u mogućnosti da sebi priušte veš-mašinu. Studija je pokazala da ova domaćinstva veš-mašine rangiraju odmah iza mobilnih telefona. Da bi obradila ovaj segment kompanija je primenila fokus grupe i organizovala posete siromašnim domaćinstvima. Cilj strategije nije bio da kompanija niže pozicionira postojeće modele već da ponudi model koji će biti široko dostupan. Kompanija je ubrzo ponudila model koji je sa ponosom zvala najjeftinija veš-mašina na svetu. Organizovan je tim eminentnih stručnjaka, a kompanija je uložila 30 miliona USD kako bi se konstruisao model koji će biti dostupan siromašnim slojevima stanovništva koji su veš prali ručno. Tako je nastala veš-mašina *Ideal*. Proizvodni troškovi su bili značajno niži ali su i performanse zaostajale u odnosu na skuplje modele. Proces pranja je trajao duže a veš je nakon centrifugiranja bio vlažniji. Međutim, ovi nedostaci nisu bili od krucijalnog značaja za kupce. Fokus grupe su pokazale da su za potrošače bile bolje veš-mašine manjeg kapaciteta jer zbog manje garderobe siromašnije porodice moraju češće da je peru. Istraživanje je pokazalo da je dizajn veš-mašine vrlo bitan jer su ove porodice veš-mašinu doživljavale kao statusni simbol. Veš-mašine su se proizvodile sa zaobljenim



ivicama sa žutim dugmetom za start i plavim slovima. S obzirom na to da bela boja u Brazilu asocira na čistoću model se proizvodio samo u toj boji. Rezultati do kojih se došlo istraživanjem tržišta u Brazilu kasnije su primenjivani i na tržištima Kine i Indije. U Kini se model nije proizvodio u beloj boji jer tamo postoji verovanje da se bela boja lako prlja. Zbog toga su ponuđeni modeli u svetlo plavoj i sivoj boji. Uz još neka mala prilagođavanja prodaja je porasla na 16.5 miliona komada u 2005. dok se očekuje da će u 2011. godini iznositi 22.5 miliona komada. Nakon decenije poslovanja sa gubitkom, *Whirlpool* je konačno iskazao profit 2006. godine. Ukoliko kompanija želi da svoj rast zasniva prvenstveno na poziciji koju ima u zemljama u razvoju moraće da kreira prepoznatljiv brend u državama kao što su Kina, Indija i Brazil. Pored toga potrošači na ovim tržištima će morati da počnu da kupuju i ostale proizvode iz ponude kompanije a ne samo veš-mašine. To se već dešava jer Kinezi iz srednje klase počinju da kupuju luksuznu belu tehniku koja im skoro uopšte i ne treba. Neki komadi čak završavaju u dnevnoj sobi kako bi posetiocima predstavili uspešnost vlasnika.

■ *BR-BusinessDataBase*

🔍 LITERATURA II

1. Agtmael, A. (2007), *The emerging markets century*, Simon and Scuster.
2. Albaum Gerald, Strandskov Jesper, Duerr Edwin, (2002) *International Marketing and Export management*, Prentice-Hall International
3. Arnold Catherine, Syinovate exec discusses future of international research, *Marketing news*, 2004, May 15, p.43.
4. Balabanis, G., Theodosiou, M., Katsikea, E.S, Export marketing. Developments and a research agenda', *International Marketing Review*, 2004, 21(4/5), pp. 353-377.
5. Bartlett, C.A., Ghoshal, S. (2001) *Managing across borders – The transnational solution*, HBS Press.
6. Birn J. Robin, (2002) *The International Handbook of Market Research Techniques*, Kogan Page Limited.
7. Brett, J, Behfar, K. and Kern, M.C., Managing multicultural teams, *Harvard Business review*, 2006, 46(6), pp. 101-114.
8. Brislin, R.W. (2001) *Understanding cultures' influence on behaviour*, 2nd Edition, Harcourt.
9. Cateora, P.R., Graham, J.L. (2007) *International Marketing*, 11th Edition, McGraw-Hill.
10. Chandler Daphne, Common Pitfalls of International research, *The Council of American Survey Organizations Journal*, 1992
11. Chisnall Peter, (1997) *Marketing Research*, McGraw Hill Publications
12. Czinkota M.R, Ronkainen I.A., Market Research for Your Export Operations'', *Part II, International Trade Forum*, 1995, Vol. 31, No.1. pp. 16-21
13. Czinkota, M. & Ronkainen, I. (2004) *International Marketing*, 7th Edition, Thomson South-Western, Mason, Ohio
14. Czinkota, M.E. and Ronkainen, I. (2006) *International marketing*, 8th Edition Thomson Learning.
15. Dahringer D. Lee and Muhlbacher Hans; (2007) *International Marketing*, Addison Wesley Publishing Company.
16. Daniels, J. D., Radebaugh, L. H. & Sullivan, D. P. (2004) *International Business – Environments and Operations*, 3rd Edition, Prentice Hall, New Jersey
17. Douglas P. Susan, Craig Samuel, (1983) *International marketing research*, Prentice-Hall Inc, Englewood Cliffs.
18. Douglas P. Susan, Craig C. Samuel, (1995) *Global Marketing Strategy*, McGraw-Hill International Editions
19. Douglas, C. (1999) *International marketing research*, 2nd Edition, Prentice Hall.



20. Goldston A. Frederick, International Marketing Research – Myth or Reality', *European Research*, 1987, Vol. 15, No.2, pp. 94-98.
21. Greenbaum L. Thomas, Understanding Focus Group Research Abroad, *Marketing News*, 1996, Vol. 30, No.12, pp. 170 - 176
22. Hamill Jim, The Internet and International Marketing, *International marketing Review*, 1997, Vol. 14, No. 5, pp. 300 – 323.
23. Hofstede,G. (2003) *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations international differences in work related values*, 2nd Edition, Sage
24. Jeannet J. P and Hannessey D. H. (2005) *Global Marketing Strategies*, Houghton Mifflin Company
25. Johansson K. Johnny, (2000) *Global Marketing*, McGraw-Hill Higher Education
26. Jović Mile, (1997) *Međunarodni Marketing*, TrimSoft Trade, Beograd
27. Keegan J. Warren, Green C. Mark (2005) *Global Marketing*, 4th Edition Pearson, Prentice Hall.
28. Keegan, W.J., Green, M.J. (2005) *Global marketing management*, Pearson, Prentice-Hall.
29. Kotabe Masaaki, Contemporary Research Trends in International Marketing, Chapter 17, in Rugman and Brewer (eds.), *Oxford Handbook of International Business*, 2001, Oxford University Press.
30. Kotabe,M. Helsen,K. (2004), *Global Marketing Management*, 3th Edition J. Willey and Sons.
31. Kotabe,M. Helsen,K. (2008), *Global Marketing Management*, 4th Edition J. Willey and Sons.
32. Kotler, P. & Keller, K. L. (2005) *Marketing Management*, 12th Edition, Pearson Education, New York
33. Kotler, P. (2000) *Marketing Management*, Prentice-Hall International
34. Kotler, P. (2003) *Marketing Insights from A to Z*, John Wiley & Sons, New Jersey
35. Kumar V, (2000) *International Marketing Research*, Prentice – Hall Inc.
36. Lee James A, Cultural Analysis of Overseas Operations, *Harvard Business review*, 1966, Vol. 44, March-April, pp. 106-114
37. Macfarlane Ian, Do-it Yourself Marketing Research, *Management Review*, May 1991, pp. 34-37.
38. Malhorta K. Narsh, A Methodology for Measuring Consumer Preferences in Developing Countries, *International Marketing Review*, 1988 Autumn, pp. 52 -65.
39. Malhotra, N.K, Peterson, M. and Uslay, C., Helping marketing research earn a seat at the table for decision-making, *European Business Review*, 2006, 18(4), pp. 294 -306.
40. Manoj K. Argawal, Developing global segments and forecasting market shares: a simultaneous approach using survey data, *Journal of International Marketing*, 1996, 11(4), pp. 56-80.
41. Mayer S. Charles, Multinational Marketing Research: The magnifying Glass of Methodological Problems, *European Research*, 1978 March, pp 77 – 83.
42. Milisavljević Momčilo, (1999) *Marketing*, CID Ekonomski Fakultet, Beograd
43. Mullen Michael, Diagnostic Measurement Equivalence in Cross-National Research, *Journal of International Business Studies*, 1995, 3rd quarter, pp. 573 - 596
44. Onkvisit Sak and Shaw J. Johni, (2006), *International Marketing: Analysis and Strategy*, Merrill Publishing Company
45. Parameswarn R. And Yaprak A, A Cross-National Comparison of Consumer Research Measure, *Journal of International Business Studies*, 1987 Spring, pp. 35-49.



46. Peng W. Mike, Identifying the big question in international business research, *Journal of International Business Studies*, 2004, 35(2), pp. 99-108.
47. Reynolds N.L, Simintiras A.C, Diamantopoulos A, Theoretical justification of sampling choices in international marketing research: key issues and guidelines for researchers, *Journal of International Business Research*, 2003, No. 34, pp. 80-89.
48. Rugimbana, R. Nwankwo, S. (2003) *Cross cultural marketing*, 9th Edition, Dryden Press.
49. Samie Saeed, Customer Evaluation of Products in a Global Market, *Journal of International Business Studies*, 1994, Vol. 25, No.3. pp. 579-604
50. Sandhusen L. Richard (1994) *Global Marketing*, Barron's Educational Series, New York
51. Sarathy, R. Terpstra, V. Russow, L.C (2006) *International marketing*, 9th Edition, Dryden Press
52. Sekharan Uma, Methodological and Theoretical Issues and Advancements in Cross-Cultural Research, *Journal of International Business Studies*, 1991, No4. pp. 711-721.
53. Shermarch Kelly, Portrait of the World, *Marketing News*, 1995, Vol. 29, No.18
54. Subash Sharma, Danny Weathers, Assessing generalizability of scales used in cross-national research, *International Journal of Research in Marketing*, 2003, 20(3), pp. 287-295.
55. Tammo H.A. Bijmolt, Leo J. Paas, Jeroen K. Vermunt, Country and Consumer Segmentation: multilevel latent class analysis of financial product ownership, *International Journal of Research in Marketing*, 2004, 21(4), pp. 323-340.
56. Usunier Jean Claude, (1996) *Marketing Across Cultures*, Prentice Hall International
57. Venkatesan, R & Kumar, V., A Customer Lifetime Value: Framework for Customer Selection and Resource Allocation Strategy, *Journal of Marketing*, 2004, Vol. 68, pp. 106-125
58. Vezjak Danilo, (1983) *Izvozni Marketing*, Export Press, Beograd
59. Walters, P.G.P., Global market segmentation: methodologies and challenges, *Journal of Marketing Management*, 1997, No. 13, pp. 165-177.
60. Weller G. Don, (1972) *Market Research for Selling Abroad*, Forum International Trade Centre, UNCTAD, Geneva

GLAVA III

MEĐUNARODNO TRŽIŠNO TARGETIRANJE



L'Oréal — Međunarodno tržišno targetiranje i pozicioniranje⁸²

L'Oréal predstavlja najveću kompanija u oblasti nege i lepote u svetu. Istorija kompanije započinje 1907. godine kada je mladi francuski hemičar Eugene Schueller razvio novu hemijsku formulu za boju kose, koju je nazvao Auréole. Dakle, kompanija je započela „život“ sa farbama za kosu, da bi se danas razvila u najjaču kompaniju za proizvodnju kozmetičkih proizvoda i proizvoda za negu lepote. Da je reč o velikoj kompaniji svedoče i sledeći podaci: 63,358 zaposlenih (60 različitih nacionalnost) u 58 zemalja; €560 miliona bilo je posvećeno kozmetičkom i dermatološkom istraživanju u 2007; 40 fabrika širom sveta; 16 istraživačkih centara širom sveta; 1/3 R&D budžeta posvećeno je naprednim istraživačkim (*Advanced Research*) projektima; 100 aktivnih sporazuma o saradnji sa



vodećim akademskim i istraživačkim institucijama; 140 bliskih partnerskih odnosa sa univerzitetima širom sveta.

Principi pozicioniranja brenda. Osnovne poruke brendiranja i tržišnog pozicioniranja brenda su: 1. izgledajte lepo; 2. izrazite svoju individualnost; 3. poistovetite sa sa poznatim ličnostima. U *L'Oréalu* veruju da svako teži lepoti. Njihova misija jeste da pomognu muškarcima i ženama širom sveta da prepoznaju tu želju i pri tome izraze svoju individualnost u potpunosti. U tome im pomažu „agresivne“ kampanje u kojima koriste poznate ličnosti širom sveta. Putem njih, oni šalju poruku da svako može da izgleda dobro kao određena poznata ličnost koja i sama koristi njihove proizvode. Tako je širom sveta poznata njihova poruka *Because I'm worth it*, ili kako smo je mi preveli „Jer i ja to zaslužujem“. Neke od ličnosti koje reklamiraju brend su: *Penelope Cruz, Diane Keaton, Pierce Brosnan, Sonam Kapoor* – indijsko tržište, *Jimmy Taenaka* – japansko-američki glumac, *Terry Pheto* – južnoafrička glumica i mnogi drugi. Važno je istaći da se radi o brendu masovnog tržišta i masovne potrošnje (*mass market brand*), što znači da ga možemo naći svuda, da je lako dostupan. Može se kupiti u drogerijama, supermarketima, outletima lepote (beauty outlets), čak i putem Interneta (može se direktno naručiti putem mejla).

L'Oréal Group – globalno potrošačko targetiranje. Postoje četiri kategorije proizvoda u okviru *L'Oréala*, koje su jasno usmerene i profilisane ka ciljnim grupama potrošača: Proizvodi za masovne (*mass market*) potrošače. Ovo su proizvodi namenjeni ljudima srednje platežne moći, lako dostupni i oni pokrivaju najveći deo tržišta, čak 54,5%. U ovu grupu proizvoda spadaju *Loréal Paris, Garnier, Maybelline NewYork, SoftSheen Carson*. Luksuzni proizvodi. Proizvodi za potrošače veće platežne snage. Na njih otpada oko 26% tržišta. U ovu grupu spadaju prestižni brendovi kao što su *Lancôme, Biotherm, Helena Rubinstein, Giorgio Armani, Ralph Lauren, Shu Uemura, Kihl's*.

Proizvodi za profesionalnu upotrebu, namenjeni isključivo profesionalcima, čine 13,6% tržišta. To su: *Loréal Proffesional, Matrix, Redken*.

Aktivna kozmetika, koja čini svega 5% tržišne ponude. To su dermo-kozmetički proizvodi koji se mogu kupiti u apotekama i drugim specijalizovanim maloprodajnim „salonima“ ovog tipa u kojima su dostupni saveti farmaceuta i dermatologa. U ovu grupu spada *Vichy, La Roche-Posay, Innéov, SkinCeuticals, Sanoflore*.

82

Saradnik na pisanju ovog poslovnog primera su biel nase sardnike
Kao što je rečeno, proizvodi masovne upotrebe čine najveću kategoriju na tržištu pa je zato potrebno osvrnuti se na targetirane grupe potrošača kojima se kompanija ovim segmentom proizvodne ponude obraća. To su: ljudi koji brinu o izgledu i zdravlju, sa jedne strane, i ljudi koji brinu o uspehu, sa druge strane. Ljudi koji brinu o izgledu i zdravlju (*Fit & Healthy*), kao potrošačka ciljna grupa su opisani na sledeći način. Uvek žele više, žele da izgledaju bolje, visoko su vezani za brend, pokrivaju populaciju od 25 do 34 godine (prosek 29 godina), slobodni su ili mladi bračni parovi, uglavnom bez dece, zauzimaju pozicije u srednjem menadžmentu, visoko obrazovani. Ovo su ljudi kojima su zdrav i negovan izgled znaci uspeha i društvenog statusa. Oni veruju da se izgled može popraviti kroz upotrebu kozmetičkih proizvoda. Preduzimaju aktivne korake pri nezi i čine sve da bi se osećali i izgledali odlično. Dakle, izgled je veoma bitan za ovaj segment. Voditi računa o svom izgledu za njih nije samo društvena obaveza, već im pruža samopouzdanje i pomaže da budu uspešani u privatnom i poslovnom životu. Ljudi koji brinu o uspehu (*Ambitious people*), kao potrošačka ciljna grupa su opisani na sledeći način. Oni aktivno rade na svojoj uspešnosti, intenzivno koriste kozmetiku, nemaju finansijskih ograničenja, obuhvataju populaciju od 35 do 45 godina (prosek 40 godina), žive sa porodicom, imaju vrlo visoke pozicije na poslu, imaju visok nivo obrazovanja. Ovo su ljudi kojima je nega više nego društvena obaveza, ona je način da se pospeši konkurentnost (posebno u odnosu na mlađe kolege). Nega je pokazatelj uspeha i društvenog statusa. Takođe veruju da se izgled može



popraviti kroz upotrebu kozmetičkih proizvoda i aktivno se bore protiv znakova starenja. Preduzimaju veoma aktivne korake i spremni su da nezi posvete znatno više vremena. Ipak, ograničeni vremenom traže napredne i efikasne proizvode. Dakle, izgled je veoma bitan i za ovaj segment – voditi računa o svom izgledu nije samo društvena obaveza, već i reflektuje društveni status. On im pruža samopouzdanje i pomaže im da budu uspešni u privatnom i poslovnom životu. Zato, ovi ljudi ulažu puno truda da bi odgodili znakove starenja i izgledali mlađe od drugih kolega njihovih godina. Stoga su veoma zainteresovani za negu kože lica i spremni su da potroše veću sumu novca na njih nego njihovi prijatelji. Veruju u napredak po pitanju istraživanja na polju nege kože i inovacija u vidu novih i boljih proizvoda. Kupuju samo svetski poznate i proverene brendove.

Usklađivanje globalnog i lokalnog pristupa pozicioniranju. Globalno obraćanje koje nazivaju „*geocosmetics*“, reflektuje njihovu brigu za ljudsku različitost. „Naš posao je slavljenje različitosti. Izgled i fizičke crte svake osobe su jedinstvene, sa razlikama koje uključuju godine, kožu i tip kose. Naš posao je zasnovan na poštovanju ovih različitosti i kapacitetu da uskladimo ličnu različitost sa različitostima naših proizvoda. Svi aspekti kožne pigmentacije moraju biti pažljivo mapirani na karti boja kako bi se razvijala kvalitetna šminka i proizvodi za ličnu negu. To je ono što nam omogućava da se postigne savršeno usaglašavanje između proizvoda i potreba, a u nekim slučajevima doprinosi čak i rađanju novih proizvoda.“ Upravo o ovome svedoči i primer Brazila gde je opservacija lokalne prakse omogućila *L'Oréal* da razvije prvu providnu gel maskaru specijalno za ovo tržište. Radi se o maskari koja samo „jednostavno uvija“ njihove već duge i tamne trepavice. Dakle, različitost tržišta prouzrokovala je prilagođeni nastup na tržištima gde klima, okruženje, kultura, običaji i tradicija utiču na navike u nezi. Kako bi osigurali da će biti uspešni u ispunjavanju ovih izazova, napravili su multikulturalne timove u svojim laboratorijama. *L'Oréal* ima 14 istraživačkih centara i 13 kontrolnih (evaluation) centara širom sveta. Od njih posebno treba istaći jedan u Čikagu, koji je specijalizovan i posvećen studiji kože i kose ljudi afričkog porekla, a jedan je namenski otvoren 2005. godine u *Pudong-u* u Kini, posvećen analizama različitih karakteristika kože i kose ljudi azijskog porekla. Proizvodna politika *L'Oréala* bazirana je na regionalnoj proizvodnji: broj proizvodnih jedinica u svakoj od svetskih glavnih regija proporcionalna je njihovoj prodaji u toj regiji. Brendovi se proizvode u Evropi, Americi i Aziji. U Evropi se proizvode: *L'Oréal Paris, Garnier, Vichy, Lancôme, Giorgio Armani, Biotherm*. U Americi se proizvode: *Maybelline New York, SoftSheen Carson, Matrix, Redken*. U Aziji se proizvodi *Shu Uemura*.

■ BR-BusinessDataBase

1. STRATEGIJSKI MODEL SELEKCIJE MEĐUNARODNIH TRŽIŠTA

Pretpostavke uspešne selekcije inostranih tržišta. Sve dotle dok preduzeće posebno tretira domaće (nacionalno) tržište u odnosu na inostranu tržišnu sredinu, postoji i mogućnost targetiranja svake druge zemlje kao potencijalno ciljnog tržišta. U takvim uslovima problem izbora najpovoljnijih i najperspektivnijih inostranih tržišta je od strategijske važnosti za ukupno međunarodno marketinško poslovanje preduzeća. Veliki je broj potencijalnih šansi, s jedne strane, i potencijalnih opasnosti i zamki, s druge. Najvažnije je ne promašiti u tom inicijalnom tržišnom opredeljenju. Obavljajući marketinške aktivnosti u međunarodnim razmerama povećavaju se mogućnosti da se odluta u pogrešnom pravcu i tako promaši osnovni poslovni cilj. Davanje odgovora na pitanje – gde nastupiti? – mnogo je složenije i kompleksnije u međunarodnom nego u nacionalnom marketingu. Polazeći od te činjenice razumljivo je što većina autora iz oblasti međunarodnog marketinga posebnu pažnju poklanja problemu istraživanja međunarodnog okruženja i istraživanju međunarodnih tržišta, kao podlozi i pretpostavci za strategijsko delovanje preduzeća. Bez dobrog poznavanja međunarodnog okruženja i adekvatnih tržišnih informacija teško je očekivati da odluke budu razumne. Odluka o tome gde nastupiti u međunarodnim razmerama je



dugoročnog karaktera i sa višestrukim implikacijama. U savremenim međunarodnim privrednim okolnostima visoka je cena kako nastupa tako i opstanka na inostranom tržištu. Oslanjanje isključivo na intuiciju i iskustvo postaje vrlo rizično. Adekvatno usklađivanje koncepta proizvoda sa inostranom tržišnom strukturom je vrlo teško postići bez kontinuiranog istraživanja i analize međunarodnog tržišnog okruženja.

Opšti pristupi selekciji inostranih tržišta. U literaturi je moguće naići na više pristupa i modela selekcije inostranih tržišta, koji se međusobno razlikuju po obuhvatnosti i uglu posmatranja problema izbora tržišta u međunarodnom marketingu.⁸³ Može se reći da sve pristupe i modele

⁸³ *Walwoordov* model se sastoji od četiri „filtera“: 1. makro nivo istraživanja; 2. istraživanje odnosa tržišteproizvod; 3. mikro nivo istraživanja; 4. ciljna tržišta po prioritetu. Model polazi od preliminarnih, preko eventualnih do verovatnih i konkretnih mogućnosti (*Walwoord*, 1980). *Root* konstruiše model koji polazi od svih zemalja preko perspektivnih, do zemalja visokog tržišnog potencijala, da bi se konačno izabrale izbora inostranih tržišta, na koje se nailazi u literaturi, karakterišu dve zajedničke osobine: 1. izbor tržišta se dovodi u direktnu vezu i izvodi iz objektivnog istraživanja tržišta, i 2. izbor tržišta traži postupnost i fazni pristup, najčešće polazeći od opšteg ka pojedinačnom. Radi se o osobinama koje se javljaju kao nužni i univerzalni pratioci pri svakom odlučivanju – gde nastupiti u međunarodnim razmerama. Međutim, pored toga što svi konceptijski pristupi i modeli ukazuju na nužnost istraživanja međunarodnog tržišta i nužnost faznog pristupa pri njihovoj selekciji, moguće je uočiti i nekoliko specifičnosti i razlika između pojedinih modela:

Jedan broj tih modela i pristupa zasniva se na klasičnoj analizi po principu „zemlja po zemlja“, dok drugi polaze od sistemskog pristupa.

Modeli se razlikuju i po tome da li obezbeđuju komparativnu analizu ili ne. Kod dobrog broja zanemaruje se ili neadekvatno tretira značaj komparativne analize za izbor tržišta, koji naročito u savremenim uslovima dolazi do izražaja.

Nailazi se na različit tretman segmentacije međunarodnih tržišta. Pojedini modeli je uopšte ne uključuju. Zatim, nailazi se i na različito shvatanje pojma tržišnog segmenta u međunarodnom marketingu. Jedni ga vezuju za svet u celini, drugi za uže definisano inostrano tržište, a najčešće se koristi dvonivovoski izraz tržišnog segmenta – makro i mikro – u međunarodnim razmerama.

Najveći broj modela uopštava praksu velikih firmi u međunarodnim razmerama. Manji broj njih je prilagođen poziciji malih i srednjih privrednih subjekata. Sigurno je da pristup selekciji inostranih tržišta neće biti isti kod kompanije koja potiče sa najrazvijenijeg svetskog tržišta, SAD, i one koja potiče sa vrlo nerazvijenog tržišta. Ni kriterijumi atraktivnosti potencijalnih tržišta, a ni međunarodni dometi pojedinih preduzeća nisu isti u oba slučaja.

Karakteristike strategijskog modela selekcije inostranih tržišta. Polazeći od prethodnih konstatacija vezanih za postojeće modele i pristupe u literaturi, kao i od savremenih tržišnih tendencija u međunarodnim razmerama, te od koncepta i sadržaja ove knjige, sugerišemo primenu strategijskog modela selekcije inostranih tržišta, koji bi imao nekoliko osnovnih karakteristika. Kao i postojeći modeli na koje se nailazi u literaturi i naš model bi se zasnivao na: 1. objektivnom istraživanju međunarodnih tržišta i 2. faznom pristupu, kao opšteprihvaćenim pravilima pri selekciji pojedinih tržišta.

Model unapređuje klasični pristup istraživanja međunarodnih tržišta po principu “zemlja najpovoljnije zemlje sa aspekta razvoja strategijskog ulaska (*Root*, 1989). *Tookey* akcent stavlja na dva ključna područja: 1. izbor i definisanje tržišta; 2. izbor tržišnih segmenata, što potom razbija na sedam ključnih područja istraživanja (*Tookey*, 1975). *Terpstra* se nije posebno bavio modeliranjem ali on aktivnost i izbor tržišta pre svega dovodi u vezu sa: 1.



tržišnim potencijalom; 2. konkurencijom; 3. političkom klimom (Terpstra, 1982, 2000). Rocco nudi razvijeni model istraživanja inostranog tržišta koji se sastoji od: 1. preliminarnog; 2. orijentacionog; 3. indikativnog i 4. konkretnog istraživanja (Rocco, 1987). Obraz akcenat stavlja na problem istraživanja pojedinog inostranog tržišta, deleći ga na: 1. preliminarno upoznavanje okruženja strane zemlje, i 2. kvantitativna i kvalitativna istraživanja stranog tržišta za određene proizvode (Obraz, 1981). Vezjak se detaljnije bavi problemom selekcije i segmentacije inostranih tržišta nudeći dva modela: 1. model faznog selekcioniranja tržišta, i 2. kombinovani model – selekcioniranje i segmentiranje, koje potom dopunjuje programom istraživanja tržišnih šansi u inostranstvu (Vezjak, 1983). Model Hennessey se sastoji od tri faze: 1. analize tržišta; 2. analize konkurencije; 3. analize okruženja. Analiza okruženja se vrši na bazi sledećih faktora: sociokulturnih, ekonomskih, regulatornih i fizičkih. „po zemlja”, dajući stratezijski značaj klaster, komparativnoj i segmentacionoj analizi, koje bi se istovremeno primenjivale i međusobno preplitale. Time se uvažava savremeni zahtev svetskog tržišta da, pored traženja razlika, istraživanje bude vođeno i traženjem sličnosti između pojedinih delova sveta. Strategija segmentacije tržišta uključena je u model, ali pre svega polazeći od izvornog tumačenja pojma tržišne segmentacije pri marketinškim istraživanjima. Modelom se obezbeđuje izbegavanje dve najčešće greške do kojih dolazi u međunarodnom tržišnom targetiranju – zanemarivanje zemalja sa dobrim tržišnim i marketinškim potencijalima, sa jedne strane, i gubljenje mnogo vremena i sredstava na one zemlje koje su marketinški neinteresantne, sa druge strane. Model je prevashodno prilagođen preduzećima koja nemaju veliko međunarodno iskustvo i vodeću konkurentsku ulogu u međunarodnim razmerama, što je slučaj sa najvećim brojem naših preduzeća koja izlaze na svetsko tržište. Model predstavlja plansko-stratezijski okvir, usklađen sa osnovnim pojmovima i konceptualnim razgraničenjima komparativne analize alternativnih strategija u međunarodnom marketingu (videti sliku 3.1).

Struktura stratezijskog modela selekcije inotržišta. Iz šematskog prikaza, moguće je primetiti da se model sastoji iz dva paralelna i čvrsto međuzavisna procesa: 1. proces stratezijskog usmeravanja selekcije inostranih tržišta, i 2. proces tržišnog istraživanja koji obezbeđuje objektivnost i kvalitet odlučivanja pri međunarodnom opredeljivanju. Proces selekcije međunarodnih tržišta sastoji se iz pet međusobno komplementarnih strategija: 1. strategija klasterisanja međunarodnih tržišta, 2. strategija filtriranja inostranih tržišta, 3. strategija komparativne analize, 4. strategija segmentacije inostranih tržišta i 5. strategija međunarodne tržišne ekspanzije. Redosled nije slučajan. Navedene strategije su koncipirane polazeći od stepena neposrednog i konkretnog usmeravanja pojedinih marketinških akcija, pri čemu se ide od načelnih i opštih do vrlo konkretnih marketinških odluka stratezijskog značaja. Taj pristup je logičan i zbog toga što je model prilagođen pre svega privrednim subjektima koji nemaju veliko međunarodno iskustvo i zapaženu tržišnu i konkurentsku moć u međunarodnim razmerama, a pošli smo od činjenice da je najveći broj naših preduzeća takvih obeležja, kao i od činjenice da naša preduzeća svoje međunarodno poslovanje vrlo malo zasnivaju na principima međunarodnog marketinga i na objektivnom istraživanju međunarodnog tržišta.

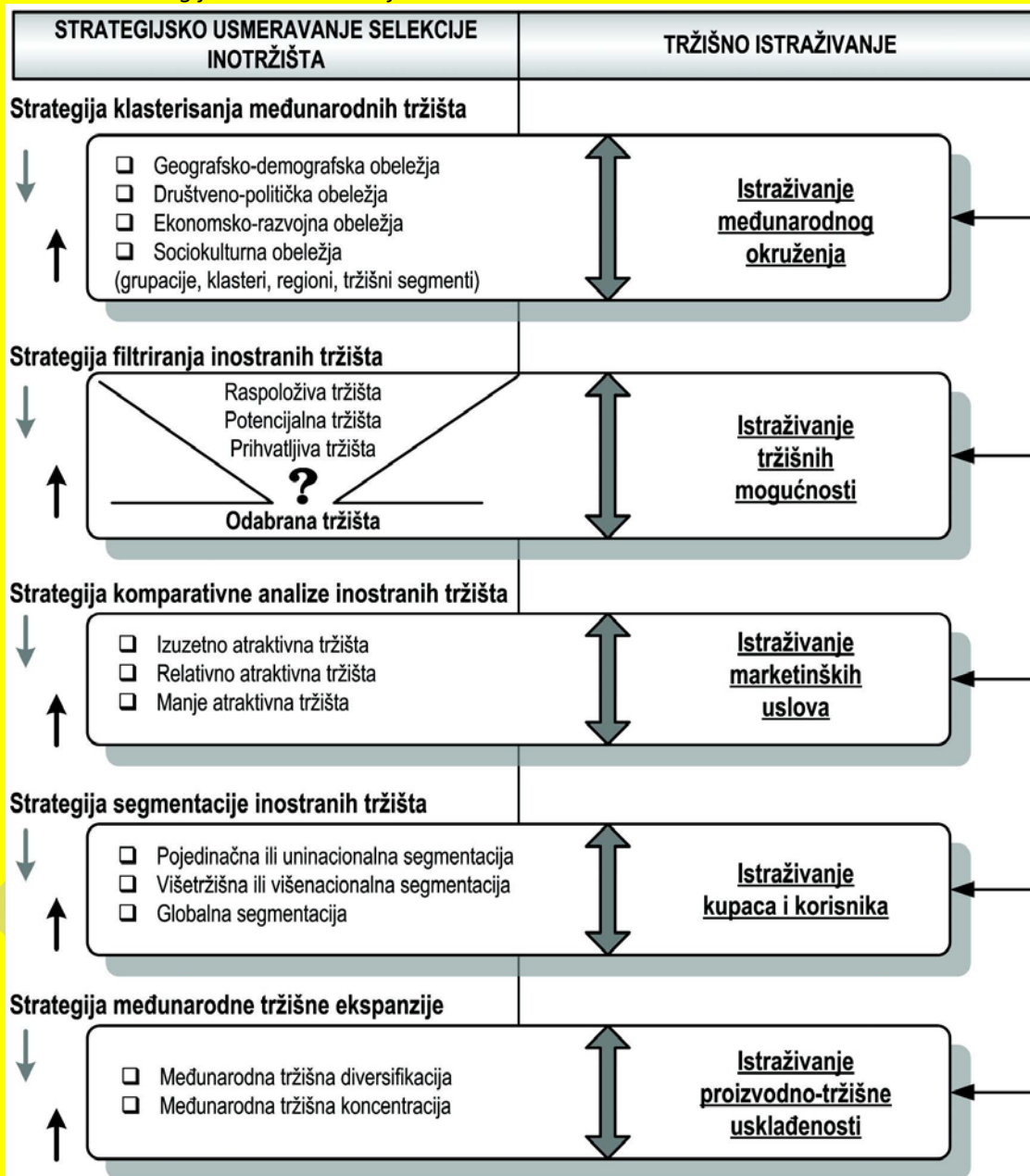
Istraživačka podrška pojedinim nivoima tržišne selekcije. Paralelno sa navedenim strategijama koje usmeravaju selekciju inostranih tržišta, u modelu se prezentira i proces međunarodnog tržišnog istraživanja koji se sastoji iz: 1. istraživanja međunarodnog okruženja, 2. istraživanja tržišnih mogućnosti, 3. istraživanja marketinških uslova, 4. istraživanja kupaca i korisnika i 5. istraživanja proizvodno-tržišne usklađenosti. Dakle, primenjen je isti kriterij za hijerarhijsko koncipiranje pojedinih nivoa, inače dosta složenog procesa istraživanja međunarodnih tržišta, tako da svakoj varijanti strategije selekcije



odgovara adekvatan nivo procesa međunarodnog tržišnog istraživanja. Međutim, zbog unapred definisanog zadatka i okvira ove knjige, sam proces istraživanja međunarodnih tržišta ćemo tretirati kao nužnu pretpostavku, a pažnju ćemo usmeriti na osnovne strategijske odluke koje treba da se zasnivaju na tom istraživanju.

⁸⁴ O pojedinim aspektima međunarodnih marketinških istraživanja bilo je više reči u prethodnoj glavi.

Slika 3.1. Strategijski model selekcije inostranih tržišta



Komplementarnost pojedinih nivoa strategijskog usmeravanja u modelu selekcije je lako uočiti ukazujući na osnovnu logiku svake od njih:

Strategija klasterisanja – preliminarna analiza zemalja u međunarodnim razmerama,

Strategija filtriranja – pojedinačna analiza zemalja postupnog ili faznog karaktera,

Strategija komparativne analize – uporedna analiza targetiranih tržišta ili detaljna klasifikacija i rangiranje odabranih tržišta po nivou njihove atraktivnosti,

Strategija segmentacije – pojedinačna, višet tržišna ili globalna analiza osnovnih nosilaca tražnje (potrošača, kupaca ili korisnika) i



Strategija tržišne ekspanzije – opredeljivanje za broj tržišta i brzinu njihovog osvajanja, a na podlozi međunarodne konkurentske osposobljenosti i proizvodno-tržišne usklađenosti.

Treba primetiti da se strategijski model selekcije međunarodnih tržišta sastoji od jednog postupka selekcije (strategija filtriranja), četiri pristupa klasifikovanju i selekciji inostranih tržišta (strategije klasterisanja, komparativne analize, segmentacije i tržišne ekspanzije). Pojedini strategijski pristupi klasifikovanju i selekciji doprinose objektivnosti i racionalnosti ukupnog postupka filtriranja, a istovremeno i ukazuju na mogućnost relativiziranja i prevazilaženja nacionalnih granica i barijera gde god je to moguće.

2. STRATEGIJA KLASTERISANJA MEĐUNARODNIH TRŽIŠTA

2.1. Kriteriji i svrha međunarodnog klasterisanja ciljnih tržišta

Opredeljivanje ciljnog tržišta. Pri selekciji i izboru tržišta u međunarodnom marketingu vrlo je značajno dati odgovor na pitanje šta znači pojam ciljnog tržišta za konkretno međunarodno orijentisano preduzeće. U međunarodnim razmerama moguće je praviti razliku između geopolitičkog i marketinško-pozicionog poimanja i opredeljivanja ciljnog tržišta. Geo-političko određenje ciljnog tržišta je institucionalnog karaktera i poklapa se sa entitetskim granicama pojedinih zemalja, njihovih delova, regionalnih saveza ili međunarodnih integracija. Marketinško-poziciono poimanje ciljnog tržišta opredeljeno je elementima tražnje. Ova dva načina definisanja ciljnog tržišta mogu, ali i ne moraju da se poklapaju. Geopolitičko određenje ciljnog tržišta bitno je zbog organizacije međunarodnih marketinških aktivnosti. Marketinškopoziciono određenje ciljnog tržišta je bitno zbog konceptijskog profilisanja i kreiranja međunarodne marketing strategije. Dualno poimanje ciljnog tržišta nemamo u nacionalnom marketingu, već se ono javlja u međunarodnim razmerama, što je uvažavano i pri konstruisanju strategijskog modela selekcije inostranih tržišta. Strategija klasterisanja i strategija filtriranja realizuju se polazeći pre svega od geopolitičkog kriterija poimanja tržišta u međunarodnim razmerama. Pojedine zemlje sa svojim državno-političkim granicama i parametrima javljaju se kao osnovni predmet posmatranja i analize. S druge strane, strategije komparativne analize i segmentacije inostranih tržišta realizuju se polazeći pre svega od kriterija tražnje i marketinških uslova pri poimanju tržišta.

Informativni i preliminarni karakter klasterisanja. Klasterisanje ili grupisanje međunarodnih tržišta predstavlja strategiju preventivnog i preliminarnog karaktera u procesu selekcije inostranih tržišta. Njen osnovni zadatak je stvaranje uvida i potpunije predstave o međunarodnim ekonomskim i tržišnim odnosima. Vođena je racionalizacijom i pojednostavljivanjem vrlo heterogenih ekonomskih i tržišnih odnosa koji postoje u svetu, grupisanjem preko 200 različitih zemalja u relativno homogene međunarodne grupacije, regione, tržišne sisteme, klustere i sl. Inače, strategija grupisanja međunarodnih tržišta realizuje se putem istraživanja međunarodnog okruženja, kao najopštijeg i početnog nivoa u ukupnom procesu međunarodnog tržišnog istraživanja. Radi se o tipičnom kabinetskom istraživanju, zasnovanom na sekundarnim podacima i informacijama. Realizacija strategije grupisanja međunarodnih tržišta ne stvara veće probleme

⁸⁵ Korisno: Ohmae, K. (2005), *The next global stage: the challenges and opportunities in our borderless world*, Pearson Education.

niži zahteva značajnije ulaganje finansijskih sredstava, a istovremeno doprinosi efikasnosti i ekonomičnosti ukupnog procesa selekcije inostranih tržišta.

Kriteriji klasterisanja. Moguće je navesti na desetine različitih načina grupisanja i klasifikovanja zemalja, što govori o mnogobrojnosti kriterija i metoda za grupisanje, a time i kategorija zemalja do kojih se dolazi. ⁸⁶ Zbog sistematičnosti i preglednosti, mnogobrojne kriterije i načine klasterisanja pojedinih zemalja moguće je grupisati u četiri kategorije osnovnih obeležja međunarodnog okruženja:



geografsko-demografska obeležja (regioni, veličina, klima, populacija, razmeštaj resursa i druga geografska obeležja);
društveno-politička obeležja (društveno-politički sistem, pravna regulativa, unutrašnja politika, spoljna politika, trgovinski i carinski uslovi i sl.);
ekonomsko-razvojna obeležja (veličina i stopa društvenog proizvoda i nacionalnog dohotka, stopa tehnološkog razvoja, životni standard, nivo uvozne zavisnosti, ekonomska situacija po privrednim oblastima i sl.);
sociokulturna obeležja (kultura, socijalna struktura, jezik, obrazovanje, stil života,

religija, umetnost i sl.). Kao što vidimo, radi se o informativnim makro varijablama kojima se identifikuju osnovne institucionalne i ambijentalne razlike između pojedinih zemalja. Na osnovu tih varijabli i indikatora moguće je identifikovati one zemlje kojima se ima smisla marketinški baviti iz ugla jedne kompanije, kao i odbaciti one zemlje koje su marketinški neinteresantne. Radi se o raspoloživim sekundarnim i statističkim podacima koji nisu uvek pouzdani za kvalitativna i dubinska marketinška zaključivanja.⁸⁷

Krajnji cilj klasterisanja međunarodnih tržišta je uočavanje osnovnih obeležja postojećih međunarodnih integracija, regionalnih, političkih i ekonomskih grupacija zemalja kao i određivanje neformalnih grupacija, klastera, tržišnih sistema većeg broja zemalja, polazeći od navedenih kriterija. Dva su ključna principa kojima se obrazlaže potreba za klasterisanjem pojedinih zemalja. To su: princip kritične mase – koji govori o minimalnom naporu koji je neophodno preduzeti da bi se neki pozitivni rezultat proizveo i princip ekonomije obima – koji govori o povećanoj profitabilnosti kroz smanjivanje troškova po jedinici, paralelno sa povećanjem obima proizvodnje i prometa. Ukoliko postoje uslovi, smisljeno klasterisanje ili grupisanje zemalja po institucionalnim i ambijentalnim obeležjima može doprineti smanjivanju organizacionih i distributivno-logističkih troškova u međunarodnom marketingu. Od posebnog značaja su efekti po osnovu usaglašenih trgovinskih i carinskih politika, ukoliko one postoje, unutar identifikovanih međunarodnih tržišnih klastera. Danas na svim kontinentima postoje institucionalizovani međunarodni tržišni klasteri u formi različitih državnih integracija. U Evropi postoje institucionalizovanih pet tržišnih klastera.⁸⁸ U Severnoj Americi je najpoznatiji sporazum *NAFTA*.⁸⁹ Na Bliskom istoku egzistiraju dva tržišna sporazuma: Arapsko zajedničko

⁸⁶ *Jain Subash* navodi uporedni pregled od 14 različitih načina grupisanja i klasifikovanja zemalja.⁸⁷ Bruto domaći proizvod jedne zemlje može izgledati dovoljno veliki u poređenju sa drugim zemljama, ali raspoloživi dohodak po domaćinstvu ili glavi stanovnika može biti dosta nizak i marketinški neinteresantan.⁸⁸ Evropska ekonomska zona *EEA*, Evropska unija *EU*, Evropska zona slobodne trgovine *EFTA* i Zajednica nezavisnih država *CIS*, Zona slobodne trgovine jugoistočne Evrope *CEFTA*.⁸⁹ To je Severnoamerički sporazum o slobodnoj trgovini između Kanade, Meksika i SAD.

118 tržišta i Ekonomska kooperativna organizacija *ECO*.⁹⁰ Budućnost međudržavnih grupacija i klastera u Aziji je još uvek nejasna. Institucionalno je najpoznatija Asocijacija jugoistočnih azijskih nacija *ASEAN*, koja uključuje deset zemalja.⁹¹ U okviru te asocijacije 2002. godine šest zemalja ustanovilo je *ASEAN* zonu slobodne trgovine *AFTA*.⁹²

☒ **MM.Marker 3.1. Prodaja jabuka u Japanu**

Prodaja jabuka u Japanu, bilo da je u pitanju voće ili marka računara, može biti veoma naporna. U oba slučaja kreiranje i implementacija adekvatne marketing strategije zahteva vrlo pažljivu analizu potreba potrošača. Potrebe i preferencije potrošača u Japanu se često znatno razlikuju od onih u SAD. Proizvođačima jabuka iz SAD-a je trebalo više od 24 godine da premoste carinske i bescarinske prepreke za ulazak na japansko tržište. Sa sortama



Crveni i Zlatni Delišeš američki proizvođači su 1995. godine ušli na tržište Japana. Prodaja je te godine iznosila 8,500 tona. Već naredne godine prodaja je pala na svega 800 tona. Pad prodaje se većim delom objašnjava time da američki proizvođači nisu vodili računa da japanski potrošači jabuke konzumiraju na sezonskoj osnovi. Stanovnici SAD-a konzumiraju jabuke tokom cele godine, dok to nije slučaj sa japanskim potrošačima. Na osnovu preporuka STO Japan je morao da otvori svoje tržište i za druge sorte jabuka: *Braeburn*, *Fuji*, *Gala*, *Granny Smith* i *Jonna Gold*. Bez obzira na ovu meru prodaja američkih jabuka u Japanu nije rasla u očekivanom procentu. Za slab rast prodaje je kriva izuzetno jaka lokalna konkurencija sa Tasmanije, kao i obavezan karantin za američke jabuke kako bi se proverila njihova zdravstvena ispravnost. Što se tiče jabuke kao brenda računara, situacija je nešto drugačija. *Apple* je godinama bio bolje pozicioniran u Japanu nego u SAD. Učešće *Apple-a* na tržištu PC-a u Japanu je poraslo na 8% od kada je „kormilo“ kompanije ponovo preuzeo *Steve Jobs*. Novi CEO je očekivao snažan rast prodaje na japanskom tržištu i u 21. veku. Međutim, nije uopšte lako zadržati snažan rast prodaje na japanskom tržištu koje vredi više od 40 milijardi USD. Promenljivi rezultati kod kuće uz gubitak reputacije su se odrazili i na percepciju koju su potrošači u Japanu imali o brendu *Apple*. Usled ovoga prodaja u Japanu je u 2001. godine opala za 47% dok je u ostatku sveta pad prodaje iznosio „samo“ 33%. Danas je *Apple* ponovo pretekao globalne konkurente prvenstveno zahvaljujući oporavku svoje pozicije u Japanu. Prodaja bilo koje vrste jabuka u Japanu zahteva vrlo pažljivo istraživanje tržišta. Osnova za marketing istraživanje moraju biti projekcije tražnje i ostalih makroekonomskih pokazatelja. Pre prikupljanja ovih podataka neophodno je terensko istraživanje tržišta putem anketa i fokus grupa. Takođe predstavnici američkih firmi moraju otputovati preko Pacifika kako bi se upoznali sa prodajnim objektima, domovima i kancelarijama potrošača, a sve u cilju da bi iz prve ruke dobili neophodne informacije o japanskom tržištu. ■ *BRBusinessDataBase*

Teško je očekivati da određeno preduzeće ima potpuni uvid u stanje svake zemlje sveta, a pogotovo da nastupa u svima njima. Raspolažući jasnom predstavom o međunarodnim ekonomskim i tržišnim odnosima, kao i osnovnim poslovnim i tržišnim orijentirima u relacijama svetskog tržišta, strategijom filtriranja se dolazi do određivanja zemalja koje bi predstavljale najatraktivnija tržišta za realizaciju osnovnih poslovnih i razvojnih ciljeva međunarodnog marketinga.

⁹⁰ Arapsko zajedničko tržište (od 1964. godine) čine: Egipat, Irak, Kuvajt, Jordan i Sirija, dok su se kasnije pridružile: Libija, Mauritanija, Palestina, Somalija, Sudan, UAE i Jemen; *ECO* su pokrenuli Pakistan, Iran, Turska, a od 1992 godine su im se pridružile: Avganistan, Azerbejdžan, Kirgistan, Turkmentsan, Uzbekistan, Kazahstan i Tadžikistan. ⁹¹ Brunei, Kambodža, Indonezija, Laos, Malezija, Mjanmar (nekada Burma), Singapur, Filipini, Tajland i Vijetnam. ⁹² Brunei, Indonezija, Malezija, Filipini, Singapur i Tajland .

2.2. Marketinška nepouzdanost agregatnog klasterisanja tržišta

Agregatno klasterisanje nije marketinška segmentacija. Izloženi koncept međunarodnog klasterisanja ili grupisanja ciljnih tržišta se u literaturi međunarodnog marketinga često označava kao makrosegmentacija. Radi se o svojevrsnoj agregatnoj segmentaciji svetskog tržišta gde se svaka zemlja tretira kao potencijalni segment. Strategijom agregatnog klasterisanja traga se za institucionalnim i ambijentalnim sličnostima između pojedinih zemalja u međunarodnim i globalnim razmerama. Međutim, činjenica da svaka zemlja na političkoj mapi predstavlja poseban entitet ne znači da ona automatski predstavlja i

⁹³ potpuno poseban i izolovan entitet u marketinškom smislu. Dakle, treba razlikovati geopolitičku od tržišne segmentacije inostranih zemalja. Svakako da su obe značajne za međunarodni marketing. Navodi se primer da francuski deo Švajcarske ima više zajedničkog sa Francuskom nego sa nemačkim delom Švajcarske. Drugačija konstatacija se može izvesti na primer za skandinavske zemlje, za koje se smatra da su jedinstveniji tržišni nego



geografsko-politički određen segment. Postoji veliki broj zemalja koje su između sebe politički slične, ali između sebe ekonomski i tržišno vrlo različite. Moguće je naći veliki broj primera neadekvatnosti tretmana geopolitičkog kriterija kao oslonca za usmeravanje međunarodnih marketinških aktivnosti. Ovaj kriterij može biti od značaja kada se u međunarodnom marketingu žele iskoristiti povoljni politički odnosi za dobijanje i tržišnu sigurnost posla.

Agregatno klasterisanje nije konačna marketinška platforma. Posmatrajući odnose između osnovnih karakteristika zemalja u: geografsko-demografskom, društveno-političkom, sociokulturnom i ekonomsko-razvojnog pogledu, s jedne strane, i osnovnih karakteristika nosilaca tražnje (kupaca, korisnika, potrošača), vrlo često se ne ispoljava njihova međusobna podudarnost. Treba konstatovati da strategiju klasterisanja ili grupisanja međunarodnih tržišta ne vršimo isključivo zbog toga da bismo mogli koncipirati adekvatan marketinški program aktivnosti, dok marketinška segmentacija međunarodnih tržišta predstavlja strategijsku aktivnost koja je prevashodno time vođena. U našim uslovima, kada se nalazimo u fazi traženja najboljih puteva do međunarodnih tržišta i načina pozicioniranja na njima, neadekvatno je osnovne elemente strategije agregatnog klasterisanja ili grupisanja zemalja tretirati kao elemente strategije segmentacije međunarodnih tržišta. U praksi, često dolazi do toga da se pri koncipiranju međunarodne poslovne politike polazi samo od identifikovanih makro segmenata zemalja. Uzmemo se osnovne međunarodne statističke publikacije, izvrši se grupisanje zemalja po određenim kriterijumima, identifikuju globalni međunarodni segmenti i na tom se ostaje. Napominjemo da na tom nivou bezbednije i sigurnije mogu stati velike multinacionalne, transnacionalne i globalne korporacije nego preduzeća srednje i male veličine u međunarodnim razmerama.⁹⁴ Za strategiju klasterisanja ili grupisanja rekli smo da predstavlja strategiju preventivnog i preliminarnog karaktera u procesu selekcije inostranih tržišta, dok međunarodnu tržišnu segmentaciju tretiramo kao strategijski pristup neposrednog i konkretnog istraživanja inostranih tržišta i detaljnog upoznavanja strukture i kvaliteta kupaca (korisnika ili potrošača). Krajnji cilj strategije klasterisanja je razvrstavanje pojedinih zemalja sveta u relativno homogene međunarodne grupacije, regione, tržišne sisteme, klustere i sl, po određenim: geografskodemografskim, društveno-političkim, ekonomsko-razvojnim i sociokulturnim obeležjima. Krajnji cilj strategije segmentacije je identifikovanje zaokruženih delova tržišta po kriteriju homogenosti

⁹³ Videti: Sarathy, R. Terpstra, V. Russow, L.C (2006), *International marketing*, 9th ed.

⁹⁴ Dryden Press. Aktuelno: Agtmael, A. (2007), *The emerging markets century*, Simon and Scuster. tražnje, tj. identifikovanje tržišnih segmenata sastavljenih od istovrsnih nosilaca tražnje (kupaca, korisnika, potrošača) u odnosu na osnovne elemente marketinškog programa.

MM.Marker 3.2. Globalizacija u ishrani

Ujednačavanje preferencija potrošača po pitanju hrane je jedan od procesa koji je zahvatio mnoge zemlje. Promena načina života i internacionalizacija poslovanja maloprodajnih lanaca i restorana dovela je do promena u načinu ishrane u celom svetu. Za doručak mnogi Evropljani konzumiraju više hrane jer su se pauze za ručak tokom radnog dana značajno skraćene. Kod Evropljana se još uvek razvija navika u korišćenju slanih brzih obroka, kao što je npr. tortilja čips. Kao što je bilo i sa korišćenjem žitarica za doručak, tako je i potrošnja tortilja čipsa u Evropi bila mnogo manja nego u SAD. Ipak, *Frita-Lay* je lansirala svoj brend *Doritos* 1994. godine koji su Evropljani prepoznali kao jelo za posebne potrebe, tako da je prodaja bila ispod planirane. Kompanija je 1998. godine ponovopokušala da plasira svoj proizvod na tržište Velike Britanije, Francuske, Španije, Portugala, Belgije, Holandije i Luksemburga. Reklamna kampanja vredna 20 miliona USD, identična u svim zemljama, sem po jeziku imala je za cilj da poveća evropsku potrošnju tortilja čipsa. Uporedo sa reklamnom



kampanjom promenjeno je i pakovanje. Prvo je odbačeno američko „prozirno pakovanje“ a prihvaćeno pakovanje u presovanoj foliji koje se koristi i za pakovanje krompirovog čipsa u Evropi. Pored ovoga, boja pakovanja je promenjena od bele u crnu. Drugi globalni trend, koji neki nazivaju „prodavati ugalj *Newcastle-u*“ (britanski idiom, znači smeo ali gotovo uzaludan poduhvat) upućuje na to da novine u ishrani dolaze iz sasvim neočekivanih krajeva. Američka verzija čeder sira se izvozi u jugozapadnu Englesku gde je čeder sir i nastao. Uvoz vina u Nemačku iz SAD se sedmostruko uvećao u periodu od 1991. do 1996. godine. Proizvođači testenina iz Hong Konga su imali veliki uspeh prilikom izvoza u Kinu. Prirodno hranjena govedina iz Argentine postala je veoma popularna u SAD. Bez obzira na ove trendove neke navike u ishrani se nisu promenile niti će uskoro. Mnogi Japanci i dalje za doručak koriste pirinčanu čorbu. U Vijetnamu ulični prodavci nude za doručak, ručak, večeru i užinu *pho*. *Pho* se sastoji od čorbe od kravljeg repa, teletine, paste od morskih račića, sezonskih začina i pirinčanih testenina. Kao znak vremena *Pho* se sada prodaje na ulicama Njujorka, Čikaga i Los Anđelesa.

■ BR-BusinessDataBase

Marketinška nepouzdanost agregatnih kriterija klasterisanja. Osnovne kriterije agregatnog klasterisanja ili grupisanja pojedinih zemalja moguće je relativizirati polazeći od marketinškog koncepta i marketinških ciljeva. Radi potpunijeg shvatanja realnog dometa i marketinške upotrebne vrednosti agregatnog klasterisanja pojedinih zemalja, navešćemo i komentarisati neke primere iz literature međunarodnog marketinga. Regionalno klasterisanje ili grupisanje zemalja korisno je kada se govori o organizaciji marketinških aktivnosti, kada se ide na otvaranje predstavništava, filijala i marketinških organizacionih jedinica u pojedinim delovima sveta. ⁹⁵ Ovaj kriterij se uzima u obzir naročito posle Drugog svetskog rata kada je došlo do formiranja većeg broja ekonomskih, tržišnih i političkih grupacija zemalja. Ono što vezuje zemlje unutar pojedinih međunarodnih grupacija je najčešće regulativna politika, dakle uslovi tržišnog poslovanja. Unutar njih je mnogo specifičnosti tako da bi bilo opasno živeti u iluziji da se na isti način mogu obavljati marketinške aktivnosti u Nemačkoj, Francuskoj i Velikoj Britaniji zato što su članice EU. Međunarodne regionalne grupacije nisu stvar volje ili istraživačkog pristupa preduzeća, već su deo međunarodnog ekonomskog i političkog okruženja kao takvog.

⁹⁵ Jedno predstavništvo u Brazilu može da pruža usluge za celo tržište Latinske Amerike. Ako se posmatra ekonomsko-razvojni status pojedinih zemalja kao kriterij za njihovo grupisanje moguće je uočiti njegov relativno ograničen značaj za marketinške aktivnosti. ⁹⁶ Ekonomski kriterij društvenog proizvoda i nacionalnog dohotka po stanovniku, koje statistika vodi ne znači mnogo za marketinške odluke. On ne govori o kulturi, uslovima poslovanja, marketinškoj sredini i sl. Na sličan način je moguće relativizovati i značaj kulture ili religije pojedinačno posmatrano. ⁹⁷ Dakle, religija jeste važan element kulture i značajno utiče na način i stil života, nivo predrasuda, moralne norme i sl., što je nužno poznavati da bi se mogla efikasno primenjivati strategija segmentacije i strategija međunarodnog tržišnog pozicioniranja, ali ne mora da bude apsolutno adekvatan kriterij za definisanje marketinške strategije i usmeravanje marketinških aktivnosti, izolovano posmatrano.

Informativni domet i značaj agregatnog klasterisanja. U više navrata smo napominjali da se međunarodne marketinške informacije i međunarodna marketinška istraživanja tretiraju kao podloga i nužna pretpostavka uspešne primene strategijskog modela selekcije inostranih tržišta. To upozorenje svoju punu aktuelnost dobija u našim uslovima. Ono što je posebno kritično jeste nedostatak planskog i kontinuiranog odnosa većine naših preduzeća prema međunarodnim marketinškim istraživanjima. U takvim slučajevima, umesto aktivne i objektivne selekcije inostranih tržišta obično imamo prihvatanje ukazanih šansi i prilika sa naknadnim sagledavanjem ekonomskih i marketinških efekata ili posledica. Treba stalno imati u vidu da su istraživanja i informacije za potrebe strategije klasterisanja pojedinih



zemalja u međunarodnim i globalnim razmerama preliminarnog karaktera i nepotpune marketinške relevantnosti.

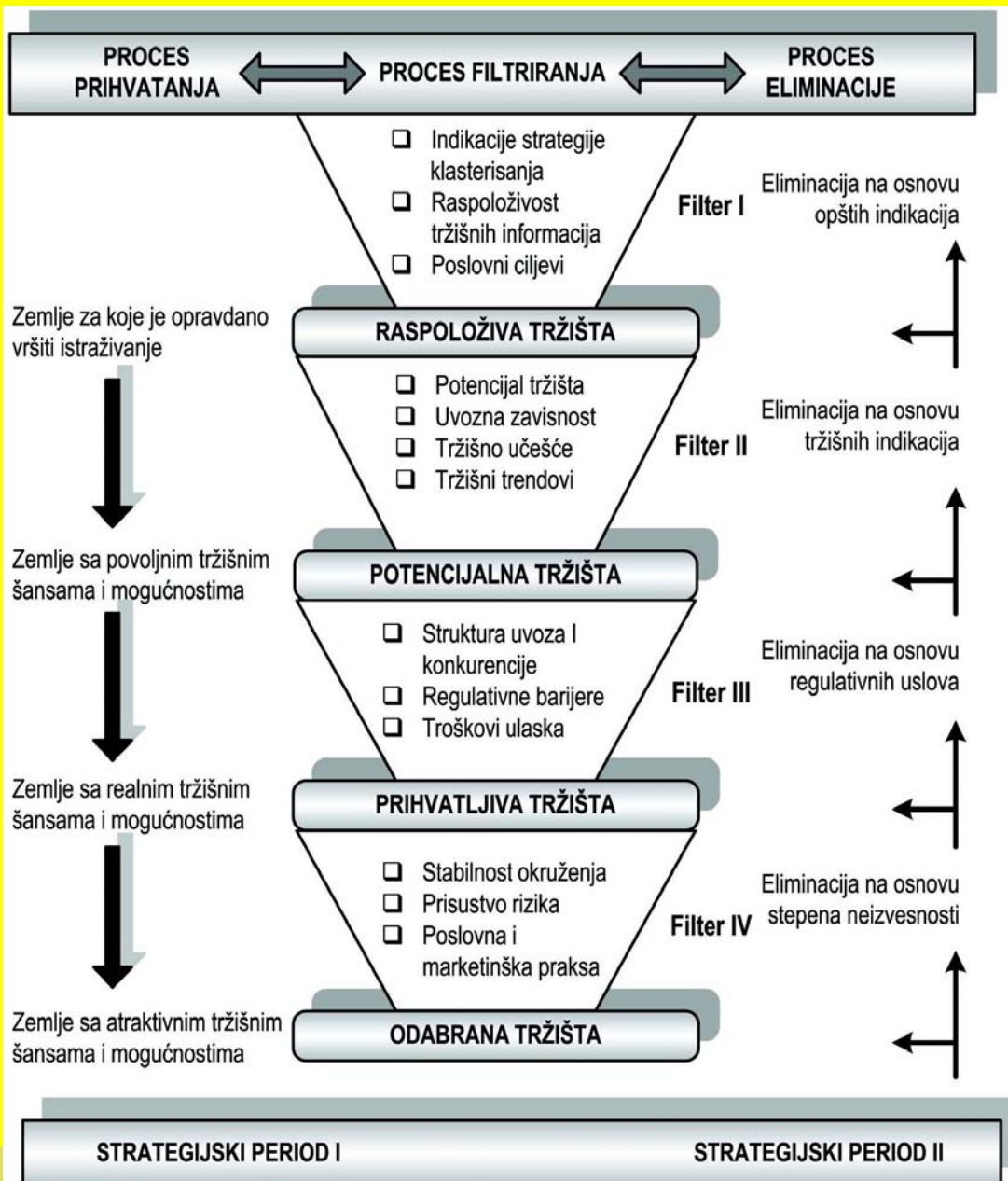
3. STRATEGIJA FILTRIRANJA MEĐUNARODNIH TRŽIŠTA

3.1. Filtriranje međunarodnih tržišta na podlozi potencijalnih indikacija

Nivoi i načini filtriranja. Detaljnije prikazujući strategiju filtriranja u vidu njenog razvijenog modela (videti sliku 3.2), moguće je uočiti osnovne selekzione kriterije po pojedinim nivoima filtriranja, iz kojih rezultiraju dva paralelna procesa: 1) proces eliminacije, i 2) proces prihvatanja pojedinih zemalja za svaki posmatrani nivo. Proces filtriranja se realizuje postupno, idući od šireg ka užem, po svojevrsnom sistemu levka. Kroz četiri nivoa filtriranja moguće je identifikovati četiri kategorije ili liste međunarodnih tržišta: raspoloživa, potencijalna, prihvatljiva i odabrana tržišta. Treba napomenuti da raspoloživa i potencijalna tržišta do kojih se dolazi na podlozi potencijalnih indikacija predstavljaju selekzione nivoe orijentacionog karaktera, dok su prihvatljiva i konačno odabrana tržišta indikativnog karaktera, do kojih se došlo na podlozi realnih marketinških indikacija. Prva dva nivoa procesa filtriranja, kojima se dolazi do raspoloživih i potencijalnih tržišta zasnivaju se na analizi isključivo sekundarnih informacija, dok druga dva nivoa filtriranja, kojima se dolazi do prihvatljivih i odabranih tržišta, pored sekundarnih informacija traže i određeni neposredni kontakt sa istraživanim zemljama, da bi se utvrdio stepen marketinške realnosti kod prihvatljivih tržišta i stepen poslovne i marketinške atraktivnosti kod odabranih tržišta. U tom smislu i govorimo o indikativnim ocenama, čime se

⁹⁶ Sigurno da Kuvajt, Libija i Saudijska Arabija nemaju iste tržišne i marketinške karakteristike kao SAD, Nemačka ili Italija, iako imaju uporedive nivoe bruto društvenog dohotka po glavi stanovnika. ⁹⁷ Saudijska Arabija kao izvoznica nafte i Pakistan sa svega nekoliko stotina dolara po glavi imaju drugačije marketinške uslove iako stanovništvo obe zemlje pripada istoj religiji. Slična je situacija između Francuske i Filipina. 122 stvara osnovni okvir za naknadno neposredno marketinško istraživanje najatraktivnijih ili odabranih tržišta.

Slika 3.2. *Razvijeni model strategije filtriranja inostranih tržišta*



Preliminarna selekcija. Princip postupnosti najviše dolazi do izražaja kod strategije filtriranja inostranih tržišta u prezentiranom modelu selekcije. To je i razumljivo pošto strategija filtriranja predstavlja klasičnu analizu „zemlja po zemlja”, usmerenu na sužavanje ukupnog skupa raspoloživih i dostupnih zemalja u svetu na prihvatljiv i realan broj atraktivnih tržišta (zemalja), imajući u vidu osnovne ciljeve međunarodnih marketinških aktivnosti. Ona se realizuje putem istraživanja tržišnih potencijala pojedinih zemalja. Ako preduzeće nije u stanju da finansijski uspešno posluje u sopstvenoj zemlji, nerealno je očekivati da to čini u međunarodnim razmerama. Dakle, kompetentnost preduzeća za međunarodno poslovanje kao i osnovni poslovni ciljevi će značajno uticati na definisanje međunarodnih tržišnih razmera u okviru kojih je opravdano ići na proces detaljnijeg filtriranja i selekcije, pojedinačnom analizom raspoloživih tržišta (zemalja). Na ukupan broj zemalja raspoloživih za inicijalno tržišno istraživanje uticaće i opšta usmeravanja do kojih se došlo strategijom klasterisanja međunarodnih tržišta, kao i uvid u validnost i raspoloživost tržišnih informacija po pojedinim zemljama. U skladu sa prethodnim napomenama prvi nivo filtriranja se vrši na osnovu preliminarnog istraživanja međunarodnog okruženja koje tretiramo kao istraživanje makroekonomskog i opšteg karaktera. Još uvek nemamo



pouzdanih tržišnih i marketinških indikacija. Vršeći eliminaciju pojedinih zemalja na osnovu opštih indikacija (selekциони kriteriji u okviru I nivoa filtriranja), dolazi se do šireg spiska zemalja za koje je opravdano i moguće vršiti detaljnija tržišna istraživanja. Njih identifikujemo kao raspoloživa ili dostupna tržišta, čime smo došli do prvog selekcionog orijentira u procesu filtriranja inostranih tržišta (zemalja).

Od raspoloživih do potencijalnih tržišta. Raspoloživa tržišta, tj. zemlje za koje smo ocenili da je opravdano i moguće vršiti detaljnija tržišna istraživanja, u sledećoj etapi (Filter II) podvrgavamo analizi na osnovu karakterističnih selekcionih kriterija za inicijalnu ocenu tržišnih šansi i potencijala pojedinih zemalja. U ovoj fazi je cilj da se orijentaciono odrede osnovni indikatori o postojećem i perspektivnom tržišnom potencijalu i to na osnovu raspoloživih sekundarnih informacija. Još uvek se ne preporučuje ulazak u primarno istraživanje, pre svega zbog faktora racionalnosti.

Selekциони kriteriji. Imajući u vidu osnovni cilj ove faze filtriranja, naveli smo sledeće selekzione kriterije: potencijal tržišta (apsorpciona snaga), uvozna zavisnost, tržišno učešće, tržišni trendovi i sl. Konkretni predmet istraživanja može tražiti i neke druge parametre za ocenu inicijalnih tržišnih šansi i mogućnosti. Preduzeća se često zadovoljavaju dobijanjem samo osnovnih informacija o uvozu posmatranog proizvoda u određenoj zemlji, što je neadekvatno. Treba napomenuti da za izvoznika nije presudno da sazna da li određena zemlja uvozi određeni proizvod i koliki je uvoz, nego je neophodno saznati ukupne potrebe zemlje i strukturu uvoza iz kojih ih one podmiruju. U tu svrhu je korisno pratiti sledeće parametre za ocenu ukupne izvedene potrošnje: 1. ukupna proizvodnja proizvoda „x“ u posmatranoj zemlji, 2. ukupan izvoz tog proizvoda iz posmatrane zemlje, 3. uvoz konkretnog proizvoda u posmatranoj zemlji, i 4. zalihe posmatranog proizvoda u posmatranoj zemlji. Potencijal tržišta upućuje na strukturu ukupne potrošnje u stranoj zemlji, što može biti značajno za naknadno sagledavanje konkurentskih odnosa.⁹⁸ Uvozna zavisnost govori o nedovoljnosti domaće proizvodnje, kao i o otvorenosti prema uvozu iz drugih zemalja. Tržišno učešće govori o relativnoj prisutnosti pojedinih konkurenata, nivou angažovanja ili predstavi o pojedinim proizvodima i to sa nacionalnog, granskog i proizvodnog aspekta. Pošto se radi o sekundarnim informacijama značajno je, na osnovu vremenskih serija, doći do ocene tržišnih tendencija: rasta, stabilnosti i opadanja. Time se stvaraju uslovi da vršeći eliminaciju pojedinih zemalja na osnovu tržišnih indikacija (selekциони kriteriji u okviru drugog nivoa filtriranja) dođemo do spiska zemalja sa povoljnim tržišnim šansama i mogućnostima. Njih identifikujemo kao potencijalna tržišta, što predstavlja drugi selekциони kriterij u procesu filtriranja inostranih tržišta (zemalja).

⁹⁸ Tržišni indeksi se sve više i sve češće koriste u proceni potencijala i razvoja pojedinih tržišta u svetu. Već četvrtu deceniju *Business International* ili sadašnji *The Economist Intelligence Unit – EIU* ima publikovane tržišne indikatore koji dozvoljavaju menadžerima da brzo uporede tržišne potencijale pojedinih zemalja. *EIU* publikuje tri vrste tržišnih indeksa: veličine tržišta, rasta tržišta i jačine tržišta.

3.2. Filtriranje međunarodnih tržišta na podlozi realnih marketinških indikacija

Od potencijalnih do prihvatljivih tržišta. Potencijalna tržišta, tj. zemlje za koje smo ocenili da imaju povoljne tržišne šanse i mogućnosti, u sledećoj fazi (Filter III) podvrgavamo analizi na osnovu karakterističnih selekcionih kriterija radi uvida u specifičnost uslova ulaska na posmatrano tržište.

Selekциони kriteriji. Imajući to u vidu naveli smo kao moguće selekzione kriterije sledeće parametre: struktura uvoza i konkurencije, regulativne barijere i troškovi ulaska. Struktura uvoza i konkurencije, kao selekциони kriterij je koristan pokazatelj za inicijalno i orijentaciono utvrđivanje osnovnih područja sa kojih se očekuje konkurentski pritisak. Cilj je



da se dođe do stvaranja opšte predstave o realnosti prevazilaženja postojećih konkurentskih barijera ili pak uspešnog uklapanja u njih. Značaj regulativnih tržišnih uslova kao selekcionog kriterija posebno dolazi do izražaja u proceni prihvatljivosti potencijalnih tržišta za samo preduzeće. Njihovo istraživanje može imati dva osnovna cilja: 1. konstatovati kakvi su uvozni uslovi u stranoj zemlji (uvozna, carinska, devizna i druga ograničenja) i 2. konstatovati kakvi su uslovi za kooperativne i investicione strategije ulaska na potencijalna tržišta (licenca, franšizing, ugovorno rukovođenje, ugovorna proizvodnja, proizvodna kooperacija, zajednička ulaganja, strategijske alijanse i direktno investiranje). Troškovi ulaska kao selekcionni kriterij takođe su u funkciji definisanja ekonomske realnosti nastupa na određenom tržištu, što za pojedina preduzeća može da bude opredeljujućeg i eliminatornog karaktera. Troškovi obavljanja međunarodnih poslovnih i marketinških aktivnosti predstavljaju značajan ekonomski parametar o opravdanosti daljeg istraživanja. U ovoj fazi oni imaju orijentacioni karakter, a svoj puni izraz dobijaju pri neposrednom i detaljnom istraživanju odabranih tržišta. Pomoću navedenih selekcionih kriterija dolazi se do narednog nivoa odlučivanja. Vršeći eliminaciju pojedinih zemalja na osnovu regulativnih uslova (selekcionni kriteriji u okviru III nivoa filtriranja) ostaje nam spisak zemalja sa realnim tržišnim šansama i mogućnostima. Njih identifikujemo kao prihvatljiva tržišta, što predstavlja treći selekcionni orijentir u procesu filtriranja inostranih tržišta (zemalja).

Od prihvatljivih do odabranih tržišta. Prihvatljiva tržišta, tj. zemlje koje imaju realne tržišne šanse i mogućnosti, u sledećoj fazi (Filter IV) podvrgavaju se preispitivanju sa aspekta stepena neizvesnosti. Za potrebe konkretnog projekta istraživanja, neophodno je pronaći najpogodnije selekcionne kriterije.

Selekcionni kriteriji. U prezentiranom modelu smo se opredelili za sledeće parametre: stabilnost okruženja, prisustvo rizika, poslovna i marketinška praksa. Stabilnost okruženja kod prihvatljivih tržišta (zemalja) koristi se kao selekcionni kriterij u ovoj fazi radi ocene prihvatljivosti i pogodnosti inostrane sredine za obavljanje marketinških aktivnosti. Analiza je upućena na sagledavanje kvaliteta (stabilnosti), a ne samo tipa i vrste okruženja, što je već urađeno kod preliminarnih istraživanja. U ovoj fazi je cilj doći do što više indikativnih ocena o: kulturnom, ekonomskom, političkom i pravnom okruženju. Paralelno sa stabilnošću okruženja, na odmeravanje prihvatljivog stepena neizvesnosti pri vrednovanju pojedinih zemalja značajno je ustanoviti i nivo prisutnog rizika, kao npr.: rizika ugovaranja, deviznog i finansijskog rizika, transfernog rizika, inflatornog rizika, rizika naplate, političkog rizika sl. U ovoj fazi je posebno važna ocena rizika iz domena finansijske i političke sfere, što značajno može da utiče na procenu ekonomske opravdanosti i smisla ulaska na konkretno tržište. Poslovna i marketinška praksa će biti predmet naknadnog detaljnog istraživanja konačno odabranih tržišta za nastup. U ovoj fazi je korisno dati osnovne indikacije o postojanju i značaju: običajnih, jezičkih, prostornih, vremenskih, komunikativnih i drugih barijera vezanih za standarde, poslovna i marketinška pravila dotične zemlje. Zemlje koje nemaju razvijene osnovne ekonomske, tržišne i marketinške slobode, otvorene tržišne institucije i marketinšku infrastrukturu spadaju u kategoriju neizvesnih i nestabilnih zemalja u poslovnom smislu.

Odabrana tržišta. Na taj način se dolazi do spiska zemalja sa atraktivnim tržišnim šansama i mogućnostima, koje identifikujemo kao konačna i odabrana tržišta na kojima treba nastupiti u okviru posmatranog strategijskog perioda. Spisak odabranih zemalja će se razlikovati od spiska prihvatljivih za onaj broj zemalja koje su eliminisane na osnovu stepena neizvesnosti (tj. selekcionih kriterija iz poslednjeg četvrtog filtera).

MM.Marker 3.3. PHILIPS - Kako pobediti na globalnom nivou?

Royal Philips Electronics je globalna kompanija za proizvodnju tehničkih uređaja. Tržišna vrednost ove holandske kompanije iznosi oko 35 milijardi USD. Proizvodni asortiman kompanije je izuzetno raznovrstan, a kompanija posluje na globalnom nivou. *Philips*



Lighting je vodeći proizvođač sijalica u Zapadnoj Evropi, kontroliše oko trećine tržišta, dok se ostale divizije u okviru sistema bave proizvodnjom tehničkih uređaja za domaćinstvo, tehničkih uređaja za široku upotrebu, poluprovodnika, tehničkih uređaja za industriju i medicinu. *Philips* je prilikom tržišnog pozicioniranja pratio reakcije glavnih konkurenata, japanskih proizvođača tehničkih uređaja *Sony-a* i *Matshusita*. Pod pritiskom konkurencije *Philips* je policentrični tržišni pristup zamenio geocentričnim pristupom. Prvi korak u primeni nove strategije bilo je formiranje grupa na korporativnom nivou koje su zadužene za kreiranje i implementaciju globalnih strategija u oblasti istraživanja i razvoja, proizvodnje i marketinga. Primena novog pristupa se isplatila u Evropi gde je *Philips* najprodavaniji brend televizora. Uprkos uspehu na tržištu Zapadne Evrope kompanija je tokom 2002. godine izgubila više od 3,4 milijardi dolara. Razlog pada vrednosti kompanije nalazi se u tome što divizija za tržište SAD-a konstantno gubi na vrednosti. Iako je *Philips* bio pionir u razvoju novih proizvoda, naročito *CD playera*, na tržištu SAD-a je ostao upamćen po brendu televizora *Magnavox*, lošeg kvaliteta. Tokom 2001. godine *Lari Blanford* je dobio zadatak da revitalizuje poslovanje *Philipsa* u SAD-u. Strategija revitalizacije koju je osmislio *Lari Blanford* ima za cilj da pozicionira *Philips* kao glavni *high-tech* brend i da poveća prodaju digitalnih proizvoda kao što su DVD rekorderi i MP3 *playeri*. Prodajni tim je proširen na 50 ljudi, a svaki član prodajnog tima je dobio zadatak da tokom nedelje poseti bar dva maloprodajna objekta. Istovremeno sa strategijom stimulisanja maloprodajnih objekata, *Lenford* je osmislio i marketinške kampanje koje su imale za cilj da razviju kod potrošača svesnost brenda. *Philips* je lansirao kampanje „*Getting better*“ i „*Sense and simplicity*“. Kako je primetio jedan analitičar: „U SAD-u *Philips* je shvaćen kao nezgrapnan, nimalo privlačan brend. Mora se uraditi još puno toga kako bi naveli ljude da promene mišljenje“.

■ *BR-BusinessDataBase*

Obnavljanje postupka filtriranja. Ovako izložen fazni pristup selekciji inostranih tržišta preko prezentiranog razvijenog modela strategije filtriranja prevashodno je prilagođen preduzećima koja nisu planski i strategijski poslovala na međunarodnom tržištu, tj. koja nisu ulazila u projekte kompletnog i svestranog istraživanja inostranih tržišta. Otuda se prezentirani redosled potpuno realizuje samo u prvom strategijskom periodu. U drugom (i svakom narednom) strategijskom periodu javlja se problem izbora novih i dodatnih tržišta. Dakle, nužno je poći od efekata i iskustva sa prethodno odabраниh i obrađivanih tržišta. Proces filtriranja se obnavlja ali prethodno preispitujući i koristeći ocene sa kojim već raspoložemo. Svetsko tržište se stalno menja, tako da zemlje koje su bile eliminisane kroz proces filtriranja u prethodnom periodu mogu već za nekoliko godina pokazati potpuno nove i izazovne mogućnosti. ⁹⁹ Priključivanjem jedne zemlje Evropskoj uniji ili nekoj drugoj regionalnoj i međunarodnoj integraciji, njena potencijalna i realna marketinška atraktivnost ¹⁰⁰ može biti značajno promenjena. Radikalne političke i ekonomske promene i događaji mogu jedno atraktivno tržište naglo da pretvore u potpuno nepoželjno, i obrnuto. Zbog svega toga postupak filtriranja međunarodnih tržišta mora biti stalno unapređivan, preispitivan i obnavljan.

4. STRATEGIJA KOMPARATIVNE ANALIZE MEĐUNARODNIH TRŽIŠTA

4.1. Suština i uloga komparativne analize u strategijskom modelu selekcije

Koncepcijski karakter. Pri pojmovnim razgraničenjima smo rekli da komparativni marketing predstavlja kompleksan pristup izučavanju logike, sličnosti i razlika marketinških sistema u različitim nacionalnim okruženjima. U tim okvirima je i nastala komparativna analiza međunarodnog marketinga. Zbog velikog značaja, komparativna analiza se često tretira kao poseban analitički metod pri istraživanju međunarodnog tržišta. Međutim, pored svog posebnog metodološkog instrumentarija, komparativna analiza ima i veliki strategijski značaj u procesu međunarodnog tržišnog opredeljivanja i stvaranja adekvatne podloge za definisanje marketinškog programa. Govoreći o strategiji komparativne analize u modelu



selekcije inostranih tržišta nužno je otići nešto dalje od poznavanja osnovne logike i hipoteza teorijskog modela. Akcenat se stavlja na određivanje strategijskog okvira koji bi se mogao operacionalizovati u procesu neposrednog istraživanja odabranih ili targetiranih tržišta.

Elementi i različiti aspekti komparativne analize. Dva ključna pitanja strategijskog karaktera koja traže odgovore su: 1. šta porediti i 2. kako vršiti poređenje između odabranih ili targetiranih tržišta. Na taj način se postavljaju zadaci i osnovni orijentiri metodološkoj i operativnoj dimenziji komparativne analize. Ispoljava se slaganje pojedinih autora o tome da se pri poređenju ne mogu zaobići sledeći elementi analize: tržišne institucije, procesi, praksa, struktura i okruženje. Iako postoje ta opšta slaganja po pitanju predmeta i osnovnih elemenata komparativne analize, u literaturi je moguće naići na različite uglove posmatranja, metodološkog karaktera. Elemente komparativne analize nailazimo i kada se govori o klasifikaciji u sledećem smislu „Klasifikacija je početak nauke, a komparativna analiza u međunarodnom marketingu je pokušaj firme da nađe značajne klasifikacije ili kategorije svetskih tržišta”.¹⁰¹ Komparativna analiza je sadržana i u klaster pristupu, ako se podrazumeva da je cilj klasterisanja da na izvestan kvalitativan način identifikuje koliko se druga tržišta približavaju komparativnom ili orijentir tržištu. Komparativnu analizu vidimo i u višet tržišnoj segmentaciji, ako je cilj višet tržišne segmentacije utvrditi da li postoje sličnosti između posmatranih tržišta unutar određenog makrosegmenta sa aspekta

⁹⁹ Koristan izvor: Panjak Ghemawat, (2003), "Semiglobalization and international business strategy", *Journal of International Business Studies*, 34, pp 138-152.¹⁰⁰ Finska je tradicionalno negovala diskriminatorski odnos prema inostranim bankama u odnosu na domaće. Priklučivanjem Evropskoj uniji finansijska tržišta u Finskoj su postala mnogo otvorenija i pristupačnija. Zemlje Istočne Evrope koje su se priključile Evropskoj uniji takođe su radikalno promenile svoju tržišnu poziciju i marketinšku atraktivnost.¹⁰¹ Sarathy, R. Terpstra, V. Russow, L.C (2006), *International marketing*, 9th edn. Dryden Press. marketinških uslova, koji su značajni kod odluke da li marketinški program treba standardizovati ili diferencirati. I multitržišna istraživanja, koja znače veliki korak napred u razvoju istraživanja međunarodnog marketinga, moramo posmatrati u kontekstu komparativne analize, ako takve studije multitržišnog obuhvata omogućuju komparativne analize pojedinih zemalja, dozvoljavaju razvrstavanje, rangiranje zemalja obuhvaćenih istraživanjem prema stepenu pogodnosti za poslovanje u njima. Dakle, metodološki posmatrano, elemente komparativne analize nalazimo pod različitim nazivima: klasifikacija svetskih tržišta, klaster analiza, intertržišna analiza, multitržišno istraživanje, višet tržišna segmentacija i sl. Treba napomenuti da između tih pojmova nema protivurečnosti. Iza svih njih stoji jedna ideja, da se što objektivnije identifikuju uslovi marketinškog poslovanja u što širim razmerama i na podlozi komparativne analize ustanove mogućnosti za koncipiranje marketinškog programa za više tržišta istovremeno.

Tretman komparativne analize u modelu selekcije međunarodnih tržišta. Možemo reći da komparativna analiza predstavlja klasifikovanje tržišta i tržišnih segmenata po njihovoj atraktivnosti, a na osnovu poređenja osnovnih karakteristika targetiranih inostranih zemalja i uočavanja sličnosti i razlika, koje su od značaja za donošenje poslovnih i marketinških odluka. Osnovni cilj komparativne analize je stvaranje podloge za što racionalnije odlučivanje, polazeći od tržišnih mogućnosti većeg broja unapred odabranih zemalja, koje istovremeno i paralelno posmatramo. Dakle, krajnji rezultat komparativne analize je klasifikovanje i rangiranje targetiranih inostranih tržišta imajući u vidu njihov stepen marketinške atraktivnosti za preduzeće. Uzimajući u obzir te suštinske napomene sasvim je razumljivo zašto dajemo značajno mesto komparativnoj analizi u prezentiranom modelu selekcije međunarodnih tržišta. U modelu su pre komparativne analize izložene



strategija klasterisanja i strategija filtriranja međunarodnih tržišta. Te strategije su pre svega preliminarnog i orijentacionog karaktera, da bi se došlo do spiska zemalja koje ima smisla detaljnije istraživati u skladu sa konkretnom marketinškom politikom preduzeća. Te preliminarne selekcionne strategije pripremaju adekvatnu podlogu za komparativnu analizu. Treba napomenuti da međuzavisnost i preplitanje pojedinih strategijskih pristupa selekcije inostranih tržišta (klasterisanje, komparacija, segmentacija) jača sa povećavanjem međunarodnog poslovnog iskustva konkretnog preduzeća. Na taj način se u svakom narednom strategijskom periodu stvara bogatija i kvalitetnija podloga za komparativnu analizu. Osnovna težnja komparativnog pristupa ka što objektivnijoj klasifikaciji inostranih tržišta i međunarodnih tržišnih mogućnosti, vremenom prožima sve nivoe odlučivanja u strategijskom modelu selekcije međunarodnih tržišta.

☒ **MM.Marker 3.4. Pas u tanjiru ili za tanjirom?**

Sudove o tome da li je nešto dobro ne treba posmatrati samo u kontekstu svoje kulture. Ne postoje dobre i loše kulture već samo različite kulture. Ponekad razlike mogu biti toliko velike da se ponašanje i stavovi u jednoj kulturi smatraju čudnim u drugoj. Kulturni stavovi su podjednako jaki u svim društvima. Koliko je zapadnim kulturama čudno to što Kinezi jedu pse, toliko je i Kinezima čudno da su na Zapadu psi kućni ljubimci, a ne hrana. Usled otvaranja Kine prema inostranstvu, Kinezi su počeli sve više da gaje pse kao kućne ljubimce o čemu svedoči rast prodaje hrane za pse za 70% u poslednjih pet godina. Sa druge strane, i među zemljama na Zapadu postoji razlika u odnosu prema kućnim ljubimcima. Francuzi imaju priliku da svoje pse vode sa sobom u restorane gde će pas biti uslužen kao i vlasnik. Pas će dobiti svoje mesto za stolom i tanjir sa psećom hranom. Ovo je neshvatljivo za Kineze koji bi psa pre videli u tanjiru, a ne za tanjirom.

■ *BR-BusinessDataBase*

Ne treba da čudi ni činjenica što se klasifikacija javlja kao osnova ne samo kod komparativne analize nego i kod strategije klasterisanja. Treba pri tome imati na umu činjenicu da je klasifikacija prilikom međunarodnog tržišnog klasterisanja opšteg i preliminarnog karaktera, dok je klasifikacija kod komparativne analize indikativnog i neposredno opredeljujućeg karaktera. Otuda je razumljivo da postoji značajna razlika između klasifikovanja međunarodnih tržišta koja odaberemo i identifikujemo kao atraktivna za preduzeće (preko komparativne analize), od klasifikovanja zemalja za koje se još ne zna da li će uopšte ići u postupak selekcije i daljeg istraživanja (pomoću strategije klasterisanja).

4.2. Primenljivost i doprinosi komparativne analize odabranih inotržišta

Moguće kategorije komparativne analize. Radi potpunijeg razumevanja značaja i uloge komparativne analize u strategijskom modelu selekcije inostranih tržišta osvrnućemo se na pojedina razgraničenja i različite varijante komparativne analize.¹⁰² Ukazaćemo na nekoliko kriterija po kojima je moguće razvrstavati komparativnu analizu. Pri tome smo vođeni pre svega njenom ulogom u strategijskom modelu selekcije međunarodnih tržišta.

Po kvalitetu i preciznosti možemo razlikovati načelnu i potpunu komparativnu analizu. Načelna komparativna analiza prati strategiju grupisanja i filtriranja, dakle javlja se u procesu preliminarnog i orijentacionog selekcionisanja međunarodnih tržišta. Potpuna komparativna analiza vezuje se za konkretna i detaljna istraživanja odabranih tržišta u cilju koncipiranja marketinškog programa aktivnosti.

Po obuhvatnosti korisno je razlikovati: 1. komparativnu analizu tržišta – a) poređenje dva, i b) poređenje većeg broja tržišta (zemalja) istovremeno; te 2. komparativnu analizu tržišnih segmenata – a) u okviru jednog tržišta, b) u okviru većeg broja tržišta, i c) poređenje varijacija jednog segmenta u globalnim razmerama.

☒☒ Komparativna analiza može se razlikovati i po orijentiru u odnosu na koji se vrši poređenje. Tu su dve karakteristične varijante: 1. poređenje u odnosu na domaće tržište, i



2. poređenje u odnosu na reprezentativno inostrano tržište. Preduzeće koje nema veliko iskustvo najčešće vrši komparativnu analizu u odnosu na domaće ili nacionalno tržište. Polazeći od sadržaja komparativne analize možemo dodatno razlikovati dve varijante, ukupna i pojedinačna analiza. Ukupnom komparativnom analizom se daje celovita marketinška procena atraktivnosti odabranih tržišta, uz poređenje njihovih sličnosti i razlika. U okviru pojedinačne, moguće je posebno vršiti: 1. komparativnu analizu okruženja, 2. komparativnu analizu marketinških aktivnosti ili instrumenata.

Moguće komparativne matrice. Polazeći od cilja i zadataka komparativne analize u strategijskom modelu selekcije, konstruisaćemo dve matrice kao moguće strategijske okvire za:

1. komparativnu analizu okruženja, i 2. komparativnu analizu marketinških aktivnosti ili instrumenata. Kao orijentir ćemo uzeti domaće tržište upoređujući ga sa još devet zemalja najvećeg izvoza (videti tabele 3.1 i 3.2). Rekli smo da je krajnji cilj komparativne analize u strategijskom modelu da odabrana tržišta klasifikuje i rangira na: A - izuzetno atraktivna; B - relativno atraktivna, i C - manje atraktivna. Tom zahtevu su i prilagođene obe matrice. Klasifikovanje i rangiranje se vrši po bodovnom metodu (npr. skala od 1 do 6 svakoj kategoriji

¹⁰²

Keegan govori o tri značajne kategorije komparativne analize u međunarodnom marketingu: 1. nacionalna – kompanije i okruženja; 2. između kompanija različitih zemalja; i 3. između nacionalnog i subnacionalnog tržišta (npr. Francuska i Kalifornija) (*Keegan, 2005*). A,B,C, obezbeđuje po dve ocene). Komparativna analiza se bavi istraživanjem marketinških uslova kako u okviru okruženja, tako i u okviru poslovnog i konkurentskog ponašanja. Sve raspoložive informacije i ocene iz procesa filtriranja pojedinih zemalja sada ponovo proveravamo, dodatno osvetljavamo i ulazimo u dublja marketinška preispitivanja. U pretpostavljenim matricama uzeli smo domaće tržište, kao orijentir za poređenje. U slučajevima kada se poređenje vrši u odnosu na domaće (nacionalno) tržište smatramo da ga je potrebno tretirati kao relativno atraktivno (ili B -kategoriju), jer za preduzeće koje ima šta da ponudi na međunarodnom tržištu, potencijalno postoje šanse da se ostvare i povoljniji efekti nego na domaćem tržištu. Kada se pak poređenje vrši sa nekom inostranom zemljom, kao orijentir treba uzimati najatraktivnije od targetiranih tržišta.

Doprinosi komparativne analize. Na kraju ćemo navesti nekoliko evidentnih doprinosa komparativne analize u strategijskom modelu selekcije tržišta. Komparativna analiza doprinosi većoj racionalnosti ukupnog postupka istraživanja i selekcije inostranih tržišta, kao i rangiranju stepena njihove atraktivnosti. Ona takođe doprinosi boljem razumevanju istraživanih problema ukazujući na relativne odnose. Omogućuje lakše upoznavanje tržišta koja nemaju dovoljno raspoloživih podataka, stvarajući uslove za primenu analogije. Obezbeđuje mogućnost ekstrapolacije dobijenih rezultata na neka manja tržišta ukoliko pripadaju istoj kategoriji tržišta sa čijim rezultatima istraživanja raspoložemo. Komparativna analiza ukazuje i na mogućnosti relativizovanja i prevazilaženja nacionalnih granica i barijera, kao i na moguću prenosivost postojećeg marketinškog programa. Na taj način direktno doprinosi ostvarivanju ekonomije obima u međunarodnim razmerama.

Tabela 3.2. *Matrica komparativne analize marketinških aktivnosti*

5. STRATEGIJA SEGMENTACIJE MEĐUNARODNIH TRŽIŠTA

5.1. Koncept i osobenosti segmentacije tržišta u međunarodnom marketingu

Značaj segmentacije u MM. Ovde ćemo govoriti o segmentaciji kao strategijskom pristupu međunarodnog tržišnog targetiranja. Međutim, pored strategije segmentacije koja je u



funkciji adekvatnije selekcije inostranih tržišta, moguće je govoriti o strategiji segmentacije u procesu planiranja, organizovanja i kontrole međunarodnih marketinških aktivnosti. Uključivanjem strategije segmentacije u model selekcije međunarodnih tržišta imali smo u vidu pre svega njen preventivni karakter, koji je u funkciji uspešnijeg međunarodnog tržišnog opredeljivanja. Danas je marketinška segmentacija tržišta potrebna nego ikad ranije. Onaj ko živi u izobilju može svojim sredstvima raspolagati po potpuno slobodnom nahodjenju. Može sa lakoćom da ulazi u poduhvate, realizuje bezbrojne projekte, ponekad finansira i neuspehe. Međutim, većina preduzeća nije u tako srećnoj situaciji. Preduzeća moraju optimalno iskoristiti ograničena sredstva kojima raspolažu i odlučiti se za određene segmente tržišta koje će opsluživati. Budućnost će biti obeležena nesigurnostima i neočekivanim promenama tendencija. To od preduzeća zahteva sve veću tržišnu specijalizaciju i racionalno ponašanje u koncipiranju svoje marketinške ponude. Polazimo od toga da su i osnovna logika, a i pojedine evolutivne faze koncepta segmentacije tržišta nalazile svoj puni izraz u međunarodnim razmerama. Iz same definicije proizilazi da se značaj segmentacije povećava u uslovima naglašenije heterogenosti tržišta. Ne treba posebno dokazivati da se međunarodni marketing susreće sa daleko većom heterogenošću u demografskom i kulturnom, kao i u društveno-političkom i ekonomsko-razvojnom pogledu. Preliminarnu sliku o toj heterogenosti pruža strategija klasterisanja međunarodnih tržišta na osnovu elementarnih i agregatnih tržišnih obeležja po pojedinim zemljama.

Izvorno poimanje segmentacije u marketingu. U strategijski model selekcije međunarodnih tržišta uključili smo koncept segmentacije u njenom izvornom značenju, tj. segmentaciju koja je u skladu sa zahtevima tzv. targetiranog ili usmeravajućeg marketinga. U tako shvaćenom konceptu, krajnji cilj segmentacije nije identifikovanje globalnih tržišta i tržišnih prostora u nacionalno regulativnom smislu, već je strategijski koncept segmentacije tržišta usmeren na identifikovanje najinteresantnijih delova tržišta, tj. ciljnih tržišnih grupa kupaca (korisnika, potrošača). Dakle, u međunarodnom marketingu javlja se dvojak problem: 1. identifikovanja zaokruženog tržišnog prostora (tržišta) pomoću strategije klasterisanja, filtriranja i komparativne analize inostranih tržišta i 2. identifikovanja tržišnih segmenata pomoću strategije segmentacije inostranih tržišta. Normalno da se pri rešavanju oba problema polazi od kriterija relevantnosti za samo preduzeće. Značaj segmentacije je naglašeniji na tržištima velikih nego malih zemalja, na tržištima visokog dohotka i razvijene tehnologije nego na tržištima niskog dohotka i nerazvijene tehnologije, kao i kod visoko diferenciranih proizvoda nego kod standardnih i univerzalnih proizvoda. Međutim, to ne znači da segmentacija nije racionalna na bilo kojem heterogenom tržištu, što je čest slučaj i sa zemljama u razvoju. Potreba za segmentacijom tržišta se naglašava u privredama u kojima dolazi do rasta dohotka, povećanja stepena obrazovanja stanovništva, gde dohodak varira po pojedinim područjima i gde su potrošači orijentisani da očekuju promene u proizvodima i uslugama. Zaoštreni uslovi konkurentskog poslovanja u uslovima globalizacije vrše dodatni pritisak na neophodnost racionalizacije poslovanja u svim fazama kreiranja vrednosti. Osnovni smer i okvir globalne racionalizacije poslovanja proizilazi iz što preciznijeg tržišnog fokusiranja. Do pouzdanog tržišnog fokusiranja teško je doći bez kvalitetne segmentacije sve složenijih i heterogenijih tržišnih prostora. Za sada treba uočiti još jednu specifičnost strategijskog koncepta međunarodne segmentacije tržišta. Tržišni segment u međunarodnom marketingu moguće je identifikovati i u okviru većeg broja nacionalnih tržišta ili čak u globalnim razmerama, što nije slučaj kod nacionalnog marketinga. Realizacija koncepta segmentacije tržišta u međunarodnim razmerama zahteva ulaganja velikih sredstava, a od podjednakog je značaja kako za velika tako i mala preduzeća. Često je i važnija za neafirmisane i nerenomirane proizvođače u međunarodnim razmerama, što je slučaj sa većinom naših izvoznika. Strategija segmentacije inostranih tržišta doprinosi adekvatnijoj tržišnoj selekciji i tržišnoj specijalizaciji, a to postaje sve prisutnije i češće međunarodno tržišno opredeljenje velikog broja proizvođača.



MM.Marker 3.5. Psihografska i bihevioristička segmentacija tržišta u Rusiji

DMBB je kreirao psihografski profil tržišta Rusije. Studija kategorizuje ruske potrošače u pet grupa: *kupty*, *cassack*, studenti, poslovni ljudi i „ruske duše“. Najbrojnija kategorija su *kupty* (naziv izveden iz ruske reči za kupovinu), više cene ruske proizvode, ali sa nipodaštavanjem gledaju na proizvode inferiornijeg kvaliteta. Ova grupa preferira automobile i stereo uređaje iz zemalja koje imaju zavidnu reputaciju u proizvodnji tehničkih uređaja, kao što su Nemačka i zemlje sa Skandinavskog poluostrva. *Nigel Clark*, autor studije, smatra da je segmentacija i targetiranje izuzetno bitno za tržište Rusije iako se ono nalazi u fazi razvoja. „Gde god nastupate morate voditi računa kojoj grupi kupaca je namenjen vaš proizvod. Gde je vaš centar teže,“ ističe *Nigel Clark*. Studija je pokazala svoju opravdanost nakon finansijske krize 1998. godine. Tražnja za proizvodima koji se proizvode na Zapadu se smanjivala. *Sergej Platin*, direktor ruske kompanije koja se bavi distribucijom voćnih sokova je istako „ljudi su nekada voleli strane, a danas više žele domaće proizvode“. U svetu mode, luksuzni džins koji je dizajnirao *Valentin Yudaskin* je pravi supstitut za proizvode *Armanija*. Na suprotnoj strani cenovnog pozicioniranja *McDonalds* je ponudio piroške – pite sa sirom i mesom. *Nestlé* je preuzeo nekoliko ruskih brendova čokolada. Po jednom istraživanju preko dve trećine bogatih Rusa više voli domaće od inostranih čokolada, iako može sebi da priušti i inostrane. Bihevioristička segmentacija je bitna kod proizvođače alkoholnih napitaka, koji su upoznati sa upotrebom i značajem votke za rusko društvo. Naziv votka potiče od reči voda i veruje se da se proizvodi još od trinaestog veka. Procenjena potrošnja votke u Rusiji je 4 milijardi litara što je najviše po glavi stanovnika u svetu. Proizvodnja votke u domaćoj radinosti i ilegalnim punionicama je skoro duplo veća nego u legalnim tokovima. Budžetski gubici po ovom osnovu se procenjuju na oko 1.9 milijardi USD. Zbog plaćanja uvoznih carina i cilja da se visoko cenovno pozicioniraju cene *Smirnoff* i *Absolut* votke su višestruko veće od domaće konkurencije. Uvozna votka je pokrivala svega 1% tržišta u Rusiji. U situaciji kada je vladala velika ekonomska neizvesnost, a ljudi nisu primali plate redovno cena je predstavljala vrlo bitan element marketing miksa za prosečnog građanina. Iako su se proizvođači žestokih pića prilagođavali potrebama tržišta njegove potrebe su se menjale. Mlađi potrošači su se okrenuli pivu tako da je njegova potrošnja 2000. godine za 25% veća nego 1995. godine. Tokom 2002. godine vrednost prodatog piva je prvi put premašila vrednost prodane votke. Domaći brendovi su i dalje dominantni, a slaba rublja je u tom periodu destimulisala uvoz zapadnih piva. Neke analize govore da su promene u konzumaciji alkohola posledica vezane sa željom za zdravijim životom ali i time što korišćenje votke asocira na težak tranzicioni period.

■ BR-BusinessDataBase

Kriteriji za međunarodnu tržišnu segmentaciju su mnogobrojni i najčešće se posebno posmatraju za potrošna dobra, a posebno za proizvodna dobra. Navešćemo samo neke. U okviru potrošnih dobara uglavnom se koriste sledeće osnove za segmentaciju: geografska lokacija, socioekonomski status (uzrast, pol, dohodak, obrazovanje, veličina porodice, profesija i sl.);

kulturna pripadnost (jezik, rasa, religija, običaji, predrasude, odnos prema stranim proizvodima), ponašanje u kupovini (tj. segmentacija na osnovu zajedničkih faktora odlučivanja o kupovini)... Kod proizvodnih dobara se najčešće navode i koriste sledeći kriteriji: vrsta krajnjeg korisnika (državno, privatno, zadružno, malo, srednje, veliko, multinacionalno ili globalno preduzeće kao kupac), vrsta industrijske delatnosti, veličina korisnika, poslovna praksa, geografska lokacija i sl. Pored tih opštih kriterija, vremenom se stvorio i jako veliki broj drugih specifikiranih kriterija vezanih za ponašanje i navike kupaca, njihove motive, njihov stil i način života, njihova očekivanja, životni standard i statusni karakter i sl. Međutim, ovde nam nije cilj da se bavimo analizom pojedinih kriterija



segmentacije iz dva razloga: 1. jer smatramo da je to pitanje metodološkog karaktera i 2. da univerzalnih recepata i pravila nema, već svako preduzeće mora samo da razradi svoje kriterije i obavi segmentaciju tržišta u skladu sa svojim potrebama.

Dimenzije, postupak i pretpostavke segmentacije u MM. Pošto je krajnji cilj identifikovanje adekvatnih tržišnih segmenata skrenuli bismo pažnju na sledeća pravila koja treba imati na umu:

1. dimenzije definisanja segmenta, 2. postupak segmentacije, i 3. pretpostavke uspešne segmentacije. Dimenzije segmentacije. Polazeći od toga da segment po meri marketinškog koncepta treba locirati i posmatrati u konkretnom kontekstu proizvod – tržište, značajno je ukazati na tri osnovne dimenzije potpunog definisanja i određivanja tržišnog segmenta: 1. ko čini segment ili identifikovanje ciljne grupe kupaca (najčešće pomoću demografskog i geografskog kriterija), 2. šta su osnovne potrebe ili zahtevi targetiranog segmenta (sociološko-ekonomski i delom psihološki kriteriji), i 3. kako zadovoljiti potrebe identifikovanog segmenta (faktori odlučivanja i način ponašanja u kupovini). Postupak segmentacije. Sledeći logiku prezentovanog strategijskog modela selekcije inostranih tržišta i mesta segmentacije tržišta u njemu, mogli bismo ukazati na nekoliko faza u postupku kroz koje je nužno proći radi objektivnosti istraživanja i analize: 1. faza pripreme, tj. korišćenje svih podataka i uputstava iz preliminarnih (strategije klasterisanja), orijentacionih (strategija filtriranja) i opredeljujućih (komparativna analiza) istraživanja, 2. utvrđivanje pretpostavki racionalnosti segmentacije inostranih tržišta, 3. utvrđivanje mogućih segmenata na jednom tržištu, na većem broju tržišta ili globalno posmatrano, 4. definisanje glavnih obeležja tražnje po segmentima tržišta, 5. analiza konkurencije po segmentima, ocena konkurentne snage i slabosti kao i ključnih faktora mogućeg uspeha na pojedinim segmentima. Time bi se zaokružio strategijski koncept međunarodne tržišne segmentacije za potrebe adekvatnog međunarodnog tržišnog targetiranja. Međutim, treba napomenuti da se potpuni proces segmentacije proteže i na strategijski koncept planiranja međunarodnih marketinških aktivnosti kroz sledeće odluke: 6. izrada strategije marketinga prilagođene potrebama segmenata i konkurentskim odnosima, 7. primena instrumenata marketinga i 8. kontrola koncepcije i utrošenih sredstava po pojedinim segmentima.

Pretpostavke izvodljivosti segmentacije. Moguće je izvući i određena pravila pri određivanju i testiranju osnovnih pretpostavki racionalne segmentacije međunarodnih tržišta. Zbog

veće
¹⁰³ Korisno: Tammo H.a. Bijmolt, Leo J. Paas, Jeroen K. Vermunt, (2004), "Country and Consumer Segmentation: multilevel latent class analysis of financial product ownership", *International Journal of Reserch in Marketing*, 21(4): 323-340. ¹⁰⁴ Thomas skreće pažnju na

četiri elementa: merljivost, dostupnost, stabilnost i troškovi (rentabilnost) pojedinih segmenata. *Simon Majaro* ističe tri osnovna uslova celishodnosti tržišnih segmenata: veličina segmenta, ekonomičnost marketinških aktivnosti i ostvarivost marketinških aktivnosti. Da bi segmentacija bila racionalna, po *Gardu*, nužno je da svaki segment bude dovoljno velik, da bude odrediv i da ga oblikuje odvojen set faktora kupovine.

134 složenosti segmentacije tržišta u međunarodnom marketingu, iz preventivnih razloga neophodno je istražiti i testirati nekoliko ključnih pretpostavki:

Dostupnost određenog segmenta međunarodnog tržišta može biti prvi selekcion kriterij, koji daje odgovor na pitanje ostvarivosti marketinškog programa na targetiranom tržištu.

Veličina tržišnog segmenta može biti uslov racionalnog targetiranja, nudeći adekvatne potencijalne mogućnosti i opravdavajući njegovo detaljnije istraživanje.

Odredivost segmenta je takođe značajna pretpostavka racionalne segmentacije, pri čemu se koristi niz merljivih karakteristika kao što su: broj i snaga kupaca, stopa rasta njihove tražnje, tržišno učešće konkurencije, nivoi cena, i sl.



Stabilnost segmenta je važan opredeljujući kriterij, koji govori o tome da li je određeni deo inotrižišta prepoznatljiv po zajedničkim faktorima kupovnog ponašanja i da li je to ponašanje relativno stabilno i predvidivo u budućem periodu.

Na kraju je nužno ukazati i na rentabilnost kao pretpostavku međunarodne tržišne segmentacije i to u vidu sagledavanja troškova neposrednog segmentnog istraživanja, a i ekonomičnosti marketing delovanja.

Izlišnost segmentacije u MM. Treba napomenuti da u međunarodnom marketingu postoje situacije kada je segmentacija tržišta sasvim izlišna. Jedna od takvih situacija vezuje se za inotrižište koje je toliko malo da je njegova podela na subtržišta potpuno neracionalna. Tada je marketinšku strategiju smislenije zasnovati na ukupnom nego na segmentu tržišta. Segmentacija je često izlišna i u situaciji kada na glavne kupce ili korisnike otpada toliko veliki deo tržišnog učešća (ili prodaje) da ih je moguće tretirati jedino relevantnim tržištem ili ciljnom tržišnom grupom. Ukoliko proizvođač raspolaže proizvodom čija je marka dominantna na posmatranom tržištu i tada je moguće realizovati marketinšku strategiju bez segmentacije tržišta.

5.2. Oblici segmentacije tržišta u međunarodnom marketingu

Tri oblika segmentacije nosilaca tražnje u MM. Mi smo već naglasili da u strategijskom modelu selekcije inostranih tržišta zastupamo uži ili izvorni koncept segmentacije tržišta koji je usmeren na istraživanje kupaca ili korisnika, grupišući ih po stepenu homogenosti u zaokružene: pojedinačne, višet tržišne i globalne segmente ili ciljne tržišne grupe kupaca u međunarodnim razmerama. Dakle, u međunarodnom marketingu možemo govoriti o tri oblika segmentacije: 1. pojedinačna ili uninacionalna, 2. višet tržišna ili višenacionalna i 3. globalna segmentacija pojedinih nosilaca tražnje (kupaca, korisnika ili potrošača). Sve elemente međunarodnog, regionalnog, nacionalno-privrednog i nacionalno-tržišnog karaktera (sa makro aspekta posmatrano) obuhvatamo strategijama klasterisanja, filtriranja i komparativne analize u modelu selekcije inostranih tržišta. Suštinska razlika između šireg i užeg koncepta segmentacije inostranih tržišta se javlja kao rezultat različitog shvatanja samog tržišnog fokusa ili obuhvatnosti tržišnog targetiranja. Zbog toga dolazi i do različitog definisanja cilja i osnovnih merila segmentacije, kao i karakteristika pojedinih segmenata. U izloženom strategijskom modelu selekcije inostranih tržišta kod pojedinih oblika segmentacije nisu uključena makro merila nacionalno-privrednog karaktera, što je zadatak strategije klasterisanja. Tržišna segmentacija je u sve tri svoje varijante usmerena na identifikovanje osnovnih segmenata nosilaca tražnje. Dakle, želimo da konzistentno i dosledno zastupamo izvorni koncept marketinške segmentacije. ¹⁰⁵ Međunarodna tržišna segmentacija se

¹⁰⁵ Makro i mikrosegmentacija. Jedan od istaknutijih radova iz domena međunarodne tržišne segmentacije je rad *Winda* i *Susan Douglas* pod istim nazivom, objavljen početkom osamdesetih godina. Autori razlikuje od segmentacije u nacionalnom marketingu po mogućnosti višet tržišne ili čak globalne analize i testiranja osnovnih merila segmentacije koja preduzeću najviše odgovaraju, dok se osnovna karakteristika identifikovanih segmenata zadržava u sve tri varijante (stepen homogenosti potreba).

Pojedinačna ili uninacionalna segmentacija u međunarodnom marketingu se po svojoj suštini i osnovnoj tehnici ne razlikuje od segmentacije tržišta u nacionalnom ili domaćem marketingu. Usmerena je na identifikovanje različitih segmenata kupaca (korisnika ili potrošača) u okviru jednog nacionalnog tržišta. Obavlja se za svako inostrano tržište posebno. Karakteristična je za slučajeve heterogene tražnje i odražava diferencirani pristup kupcima.



Višet tržišna ili višenacionalna segmentacija vođena je ostvarivanjem što većih efekata ekonomije obima od međunarodnih marketinških aktivnosti, koristeći koncentrisano-komparativni pristup većem broju osnovnih nosilaca tražnje. Usmerena je na identifikovanje većeg broja istih segmenata kupaca u više nacionalnih tržišta istovremeno. Dok se pojedinačnom ili uninacionalnom segmentacijom doprinosi maksimiranju obima prodaje u konkretnoj inostranoj zemlji, dotle se višet tržišnom segmentacijom može doprineti ostvarivanju većeg dohotka i ekonomskih efekata od međunarodnih marketinških aktivnosti. U nekim modelima selekcije, višet tržišna segmentacija se obavlja u okviru unapred utvrđenih makro segmenata zemalja. U strategijskom modelu selekcije inostranih tržišta makro segmenti ili grupacije zemalja identifikuju se pomoću strategije klasterisanja, a višet tržišna segmentacija može ali i ne mora da bude vršena u okviru tako utvrđenih međunarodnih grupacija zemalja. Segmentacija je vođena pre svega kriterijumom tražnje i uočavanjem sličnosti između osnovnih obeležja ciljnih segmenata kupaca, kao nosilaca te tražnje. Na taj način se istovremeno traže i mogućnosti relativizovanja državnih i regionalnih granica zbog ostvarivanja suštinskih marketinških ciljeva.

Globalna segmentacija u potpunosti doprinosi relativizovanju i prevazilaženju nacionalnih granica i barijera. Uglavnom je svojstvena za velike multinacionalne ili globalne korporacije. U ovom slučaju ceo proces selekcije inostranih tržišta ide obrnutim redosledom od onog koji je izložen u modelu i polazi od unapred identifikovanog globalnog tržišnog segmenta ili segmenta za čijim traganjem i osvajanjem se kreće u svetskim razmerama. Kao što je moguće govoriti o globalnom marketingu tako je moguće govoriti i o globalnoj segmentaciji. Tada je tržišni segment (tj. ciljna tržišna grupa nosilaca tražnje), zahvaljujući standardizovanom proizvodu i homogenizovanom ponašanju kupaca, unapred dat i određen, a osvajanje pojedinih nacionalnih i tradicionalni koncept segmentacije domaćeg tržišta koji se zasnivao na karakteristikama kupaca, proširuju za novu makro-dimenziju koja se odnosi na karakteristike zemalja. Oni tako izvode koncept međunarodne tržišne segmentacije kao dvonivovski proces, sastavljen iz: 1. makrosegmentacije na osnovu karakteristika zemalja, i 2. mikrosegmentacije na osnovu karakteristika kupaca. Veliki broj drugih autora prihvata i razvija taj širi pristup tržišne segmentacije u međunarodnom marketingu. Tako npr. *Jain Subhash* definiše tržišni segment kao grupu zemalja koje su slične po osnovnim reakcijama u odnosu na neke aspekte marketing strategije, a tržišnu segmentaciju definiše kao tehniku razdvajanja različitih zemalja u homogene grupe (*Subhash, 2006*). Detaljnije obrazlažući proces segmentacije u međunarodnom marketingu potom se prave razgraničenja između: 1. grupisanja zemalja (tzv. makrosegmentacija - BR), 2. međutržišne segmentacije, i 3. unutar tržišne segmentacije. Taj širi pristup vrlo detaljno je razvijao i obrazlagao Danilo Vežjak, formirajući zaokruženi model međunarodne segmentacije tržišta koji se sastoji iz: 1. makrosegmentacije, 2. mikrosegmentacije, i 3. višet tržišne segmentacije.

Višet tržišnom segmentacijom se npr. može naći veći broj ekvivalentnih tržišnih segmenata osnovnih nosilaca tražnje u Londonu, Parizu, Rimu, Njujorku, Sidneju, Beogradu i sl. iako ti gradovi (i segmenti u njima) pripadaju različitim grupacijama zemalja sa nacionalno-privrednog (tj. makro) aspekta posmatrano. geografskih prostora je svojevrсни put globalizacije i povećavanja sopstvenog učešća u zadovoljavanju tražnje globalnih tržišnih segmenata. Proizvođač može da se opredeli i specijalizuje za jedan tržišni segment a tada mu nacionalna i regionalna tržišta služe za sagledavanje pojedinih pojavnih oblika unapred definisanog ciljnog tržišnog segmenta globalnih razmera. Globalna segmentacija umnogome odudara od klasičnog i tradicionalnog pojma segmentacije tržišta jer polazi od nediferenciranog i globalnog pristupa kupcima. Tržišnom segmentu sa konstantnim odnosom proizvod/nosioci tražnje se



vremenom dodaje samo još treća dimenzija nacionalno-regulativnog i/ili geografsko-prostornog karaktera.

Svrishodnost pojedinih oblika segmentacije inotrižišta. Izložena osnovna pravila i oblici segmentacije tržišta u međunarodnom marketingu upućuju na strategijske implikacije identifikovanja tržišnih segmenata u međunarodnim razmerama. Moguće je da proizvođač istovremeno primenjuje razne varijante pojedinačne, višet tržišne i globalne segmentacije u međunarodnom marketingu. To je još jedan razlog zašto je značajno i terminološki i metodološki odvojeno posmatrati strategiju segmentacije od strategije klasterisanja međunarodnih tržišta. Strategijsku relevantnost za konkretno koncipiranje i organizovanje međunarodnih marketinških aktivnosti, a posebno za definisanje i koncipiranje proizvoda i proizvodnog programa imaju pre svega identifikovani tržišni segmenti u međunarodnim razmerama, a ne identifikovane međunarodne ekonomske, tržišne, političke, regionalne i sl. grupacije zemalja. Dakle, strategija klasterisanja i agregatnog klasifikovanja zemalja u svetu doprinosi pravilnijem izboru inostranog tržišta ili tržišnog prostora na kome je moguće nastupiti, dok se strategija segmentacije uvek nalazi u funkciji utvrđivanja marketinške relevantnosti pojedinih delova međunarodnih tržišta. Insistiranjem na izvornom pojmu i užem shvatanju tržišne segmentacije u međunarodnom marketingu želimo da u prvi plan stavimo značaj preciznog definisanja marketinške strategije i strategijskog usmeravanja ograničenih sredstava prema najrentabilnijim delovima međunarodnih tržišta. Tržišni segment u marketingu podrazumeva i predstavlja podlogu za vođenje jedinstvene marketinške strategije. Dakle, ne idemo za tim da kod preduzeća i institucija prevashodno razvijamo sklonost ka makrosegmentaciji svetskog tržišta (klasterisanju i klasifikovanju zemalja), što je nužan, ali ne i dovoljan uslov za adekvatnu selekciju inostranih tržišta. Takav jedan makro segment malo govori sam za sebe i o šansama za uspešno obavljanje konkretnog marketinškog posla. Zato strategiju klasterisanja međunarodnih tržišta izdvajamo kao početnu i okvirnu, tako da bude u funkciji stvaranja osnovnih orijentira o svetu, međunarodnim ekonomskim i političkim odnosima i sl. Činjenica da je svet heterogen i već podeljen ne bi trebalo da se tretira kao dobrodošla i olakšavajuća za primenu strategije segmentacije u međunarodnom marketingu. Grupisanje međunarodnih tržišta, istraživanje međunarodne konjunktore, međunarodna statistika i klasifikacija podataka o međunarodnim ekonomskim odnosima su postojali i pre pojave međunarodnog marketinga. Međutim, pojam segmentacije u strategijskom modelu selekcije međunarodnih tržišta prevashodno vezujemo za osnovnu logiku koju donosi koncept samog marketinga, a međunarodnog marketinga posebno.

¹⁰⁷ Na primer, svetsko tržište računara pruža mogućnost za segmentaciju globalnog karaktera, po recimo, tri ključna kriterija: 1. nosioci tražnje u svetu – pojedinci i privredne organizacije, 2. platežna sposobnost – visoka, srednja i niska cenovna klasa kompjutera, 3. složenost operacija – računari I, II i III generacije.

6. STRATEGIJA MEĐUNARODNE TRŽIŠNE EKSPANZIJE

6.1. Osnovne varijante međunarodne tržišne ekspanzije

Međunarodno tržišno opredeljivanje ne može se zasnivati samo na intuiciji i iskustvu, već na dobroj informativnoj podlozi i svestranoj analizi i selekciji raspoloživih, potencijalnih, prihvatljivih i odabranih atraktivnih tržišta. Tržišno usmeravanje međunarodnih marketinških aktivnosti dovodi se u vezu i sa brzinom osvajanja odabranih inostranih tržišta. Međunarodna tržišna ekspanzija je upravo povezana sa brzinom osvajanja ciljnih tržišta i nivoom internacionalizacije preduzeća. Radi se o opredeljivanju za optimalni broj inostranih tržišta i tržišnih segmenata na kojima će se nastupati tokom određenog vremenskog perioda. Pošto se optimalan broj inostranih tržišta ne može jednom zauvek definisati i odrediti, analiza strategijskih alternativa međunarodne tržišne ekspanzije se,



pored optimizacije broja inostranih tržišta i brzine njihovog osvajanja, dovodi u vezu i sa alokacijom sredstava po svakom od njih.

Dve osnovne strategijske varijante. Svako preduzeće koje namerava da se trajnije uključi u međunarodnu razmenu ili pak proširuje svoju međunarodnu marketinšku aktivnost mora imati jasnu strategiju svoje tržišne ekspanzije. Nude se dve osnovne alternative: 1. međunarodna tržišna diversifikacija, tj. brzo osvajanje velikog broja inostranih tržišta uz racionalno raspoređivanje sopstvenog marketinškog budžeta i 2. međunarodna tržišna koncentracija, tj. koncentracija sredstava i marketinškog napora na mali broj inostranih tržišta, uz postepeno osvajanje novih tržišnih prostora. Preduzeća često svoju međunarodnu reputaciju žele da predstavljaju brojem zemalja u kojim obavljaju svoju aktivnost, te stalno teže proširivanju svoga izvoznog horizonta uključujući nove zemlje i nove tržišne prostore u planove razvoja međunarodnih marketinških aktivnosti. Međutim, analize pokazuju da ne mora da postoji direktna korelacija između međunarodne reputacije preduzeća i broja opsluživanih tržišta. Pored broja tržišta, bitan je i kontinuitet prisustva na njima, kao i nivo osvojenog tržišnog učešća na pojedinim tržištima. Možemo konstatovati da obe strategijske varijante međunarodne tržišne ekspanzije mogu potpuno ravnopravno da vode ka sticanju željene međunarodne poslovne reputacije.

Tri opredeljujuća parametra. Definisane i razgraničavanje međunarodne tržišne diversifikacije od međunarodne tržišne koncentracije kao alternativnih strategija izvodimo na osnovu tri ključna parametra: broj ciljnih tržišta, brzina osvajanja novih tržišta i marketinški napor po jednom tržištu. Međunarodna tržišna diversifikacija je strategija usmeravanja i ciljnog raspoređivanja ukupnog marketinškog napora na veliki broj inostranih tržišta i uz brzu stopu

108

U literaturi se nailazi na različite kontekste posmatranja strategije međunarodne tržišne ekspanzije. Dobar broj autora uviđa veliki značaj takve odluke i ukazuje na nju iz ugla tržišnog učešća, koncepta kritične mase, selekcije tržišta, tržišnog rasta i sl. Kompletniju analizu alternativnih strategija međunarodne tržišne ekspanzije moguće je naći u radu objavljenom pod naslovom "Strategije ekspanzije tržišta u multinacionalnom marketingu" (Ayal, Zif, 1979). Tu se izlažu dve suprotne strategije, diversifikacija i koncentracija tržišta, sa osnovnim faktorima koji utiču na izbor strategije i određenim ilustrativnim primerima. Početkom 1980-tih godina Nigel Piercy vrši pojedinačnu i komparativnu analizu navedenih alternativa, posmatrajući ih kao ključne strategije pri tržišnom opredeljivanju i kao neophodnu podlogu za koncipiranje instrumenata marketing mixa i konkurentsko pozicioniranje (Piercy, 1982). Alternativne strategije međunarodne tržišne ekspanzije se dovode u vezu i sa koordinacijom i kontrolom marketing aktivnosti (Cundiff, Hilger, 1984), a polazeći od različitih mogućnosti tržišnog rasta određeni autori ih tretiraju kao strategije horizontalnog i vertikalnog rasta u međunarodnom marketingu (Vežjak, 1989).

138 osvajanja novih tržišnih prostora. Međunarodna tržišna koncentracija je strategija usmeravanja i koncentrisanja ukupnog marketinškog napora na mali broj inostranih tržišta i uz postepeno osvajanje novih tržišta. Logično je očekivati da će marketinški napor i uložena sredstva po jednom tržištu biti relativno niži kod strategije tržišne diversifikacije nego kod strategije tržišne koncentracije. Treba napomenuti da preduzeće ne može nastupati na neograničenom broju inostranih tržišta ili zemalja, te da dugoročno posmatrano obe strategije mogu dovesti do toga da se posluje na istom broju tržišta. Međutim, različiti koncepti i načini usmeravanja marketinškog napora mogu proizvesti potpuno različite posledice u pogledu obima realizacije u inostranstvu, učešća na pojedinom tržištu, kao i ostvarenog prihoda po jednom tržištu tokom vremena.

Problemi praktičnog razgraničavanja. U odnosu na koncepcijsko razlikovanje, mnogo veći problemi se ispoljavaju pri praktičnom definisanju i razgraničavanju navedenih strategijskih



varijanti međunarodne tržišne ekspanzije. Tada se suočavamo sa problemima: 1. adekvatnog definisanja pojma tržišta u međunarodnim razmerama, 2. određivanja optimalnog broja tržišta kao kriterija razgraničavanja i 3. nivoa sopstvenog angažovanja na targetiranom broju ciljnih tržišta. Česta dilema u međunarodnom marketingu je da li svaku

¹⁰⁹ zemlju tretirati kao posebno tržište. Problem se može javiti i pri davanju odgovora na pitanje šta znači malo ili mnogo inostranih tržišta. Sigurno je da će pojam tržišne diversifikacije ili tržišne koncentracije imati jedno značenje za mala preduzeća, a sasvim drugo za velika ili pak multinacionalna i globalna preduzeća. Možemo reći da će konkretno utvrđivanje kriterija za razgraničavanje zavisiti od: veličine preduzeća, zemlje porekla, industrijske grane kojoj preduzeće pripada, konkurentske snage, međunarodnih aspiracija, tržišnih i proizvodnih karakteristika i sl.

Dve su osnovne pretpostavke od kojih se polazi pri opredeljivanju između alternativnih strategija međunarodne tržišne ekspanzije. Kao prvo, nužno je izvršiti preciznu identifikaciju potencijalnih, prihvatljivih i atraktivnih inostranih tržišta i rangirati ih po redu prioriteta za ulazak na njih. Izloženi strategijski model selekcije međunarodnih tržišta je koncipiran tako da doprinosi stvaranju što adekvatnije podloge za ciljno usmeravanje međunarodnih marketinških aktivnosti. Druga značajna pretpostavka se odnosi na neophodnost prethodnog utvrđivanja ukupno raspoloživih sredstava i celokupnog marketinškog napora koji preduzeće može i želi da uloži pri svom poslovanju na međunarodnim tržištima. Obezbeđivanje informacija o navedenim pretpostavkama je neophodno pošto se radi o opredeljivanju za optimalni broj tržišta i brzinu njihovog osvajanja u određenom vremenskom periodu, a na podlozi međunarodne konkurentske osposobljenosti preduzeća i proizvodno-tržišne usklađenosti marketinške ponude.

¹⁰⁹ Tržište SAD može imati ekvivalentnu težinu kao tržište Evropske Unije, zbir tržišta nekog drugog kontinenta, većeg međunarodnog regiona ili međunarodne trgovinske i ekonomske integracija.

6.2. Izvedene varijante međunarodne tržišne ekspanzije

Da bismo potpunije sagledali karakter i kvalitet osnovnih varijanti međunarodne tržišne ekspanzije izvršićemo njihovo dodatno razgraničavanje sa aspekta: 1. tržišnih dimenzija (odnos: broj tržišta – broj tržišnih segmenata) i 2. ukupno planiranog marketinškog napora pri realizaciji odabranog pravca međunarodne tržišne ekspanzije.

Disperzovane i fokusirane varijante međunarodne tržišne ekspanzije. Istovremeno posmatrajući broj zemalja i broj tržišnih segmenata na kojima se nastupa: strategija međunarodne tržišne diversifikacije se može javiti u dva oblika: a) disperzovane tržišne diversifikacije i b) fokusirane ili specijalizovane tržišne diversifikacije, strategija međunarodne tržišne koncentracije može imati karakteristike: a) disperzovane tržišne koncentracije i b) fokusirane ili specijalizovane tržišne koncentracije.

Treba napomenuti da se za uočavanje da li se u osnovi radi o diversifikovanoj ili koncentrisanoj strategiji međunarodne tržišne ekspanzije broj zemalja uzima kao najvažniji kriterijum nego broj segmenata.

Ukoliko se preduzeće, u većem ili manjem broju inostranih zemalja, opredeli da pokriva i servisira veliki broj tržišnih segmenata, ono na taj način realizuje disperzovanu varijantu međunarodne tržišne ekspanzije u formi disperzovane tržišne diversifikacije ili u formi disperzovane tržišne koncentracije.

Ukoliko se preduzeće opredeli da servisira mali broj tržišnih segmenata, u većem ili manjem broju inostranih zemalja, ono time realizuje fokusiranu varijantu međunarodne tržišne ekspanzije, u formi specijalizovane tržišne diversifikacije ili u formi specijalizovane tržišne koncentracije.

Disperzovana tržišna diversifikacija je strategijska varijanta usmeravanja marketinških aktivnosti na veliki broj segmenata u velikom broju zemalja. Radi se o strategijskoj varijanti koja uglavnom odgovara velikim i jakim preduzećima sa širokim proizvodnim programom i



sa velikim raspoloživim sredstvima koja omogućuju brzu ekspanziju i osvajanje mnogih tržišta (zemalja).¹¹⁰

Disperzovana tržišna koncentracija je strategijska varijanta kojom se usmeravaju marketinške aktivnosti ka velikom broju tržišnih segmenata na malom broju inostranih tržišta ili zemalja. Radi se o strategiji osvajanja ograničenog broja tržišta po dubini sa relativno diversifikovanim proizvodnim programom.^{111 110} *General Electric* se često navodi kao primer za objašnjavanje ove strategijske varijante.¹¹¹ Nemački proizvođači su skloni korišćenju ove strategijske varijante pri izlasku na međunarodno tržište.

Specijalizovana tržišna diversifikacija ili globalno tržišno fokusiranje je strategijska varijanta usmeravanja marketinških aktivnosti ka malom broju tržišnih segmenata, ali na velikom broju inostranih tržišta ili zemalja. Pogodna je za preduzeća koja imaju ili pak razvijaju specijalizovan proizvodni program, koji može naći ekvivalentne ili slične segmente kupaca u mnogo zemalja.¹¹²

Specijalizovana tržišna koncentracija je strategijska varijanta usmeravanja marketinških aktivnosti ka malom broju tržišnih segmenata i u okviru malog broja inostranih zemalja. Radi se o varijanti koja je karakteristična za proizvođače sa specijalizovanim proizvodnim programom, koji su zbog naglašenih regulativnih ograničenja i visokih troškova ulaska na veliki broj inostranih tržišta upućeni da traže velike i stabilne tržišne segmente u okviru limitiranog broja inostranih zemalja.

Posredne i neposredne varijante međunarodne tržišne ekspanzije. Za sagledavanje karaktera međunarodne tržišne ekspanzije neophodno je uzeti u obzir i ukupno planirani marketinški napor, kao i stepen neposrednog angažovanja preduzeća po svakom tržištu pojedinačno posmatrano. U praksi se često nailazi na slučajeve da određena preduzeća izvoze u jako veliki broj inostranih tržišta, a da su vrlo malo neposredno angažovana na njima i da ulažu relativno mala sredstva po svakom od osvojenih tržišta. Dakle, uzimajući u obzir podatke o marketinškom naporu raspoređenom po jednom tržištu (videti tabelu 3.5), proširuje se horizont analiziranih problema međunarodne tržišne ekspanzije. Uočavaju se dodatne strategijske opcije, sa aspekta prihvatljivosti osnovnih alternativa, imajući u vidu raspoloživa ili pak uložena sredstva pri osvajanju inostranih tržišta. Iz tog ugla posmatrano strategija međunarodne tržišne diversifikacije i strategija međunarodne tržišne koncentracije mogu biti neposrednog ili pak posrednog karaktera. Otuda, ne treba isključiti mogućnost da i preduzeća srednje i male veličine mogu ići na tržišnu diversifikaciju u međunarodnim razmerama. Postoji tvrdnja da je za postojanje i rast malih i srednjih izvoznika strategija vertikalnog rasta ili tržišne koncentracije odlučujuća. Međutim, svako preduzeće niti može niti treba da ima svoju sopstvenu mrežu predstavnika, da samostalno vrši promociju i da bude neposredno prisutno pri intenzivnoj obradi inostranog tržišta. Ne treba zaboraviti da je strategija tržišne koncentracije manje fleksibilna i više rizična, što može biti nepovoljno upravo za preduzeća koja raspolažu oskudnim sredstvima.

Prelazne varijante međunarodne tržišne ekspanzije. Napominjemo da: 1. tržišna diversifikacija ne mora da znači agresivnu ili aktivnu politiku po svaku cenu, 2. nekada priroda marketinškog procesa zahteva izbor velikog broja inostranih tržišta, 3. ne mora da znači da će se marketinški napor ravnomerno rasporediti između svih tržišta koja se odaberu. Isto tako i kod koncentracije marketinškog napora na manji broj inostranih tržišta ne znači da se isključuje mogućnost nastupa i u drugim zemljama ili tržištima. Dakle, ne zalažemo se za tretiranje alternativnih strategija međunarodne tržišne ekspanzije kao

¹¹² Kompanije iz Švajcarske i Japana se navode kao primeri kompanija koje su doživele značajnu međunarodnu reputaciju zahvaljujući ovoj strategijskoj varijanti.



isključivih i potpuno čistih rešenja. Značajnije je ići na identifikovanje osnovnog i preovlađujućeg opredeljenja, pri čemu ne treba isključiti mogućnosti alternativnog razmišljanja, te i paralelnog korišćenja određenih elemenata suprotne strategije. Otuda, pored čiste diversifikacije i koncentracije, možemo uvesti i dve prelazne varijante strategijskog opredeljivanja za međunarodnu tržišnu ekspanziju, što je u skladu sa opšteprihvaćenim tržišnim pravilom 20:80.

Pretežna diversifikacija je prelazna strategijska varijanta, kod koje je nastupanje u velikom broju zemalja osnovno opredeljenje, a pri čemu se veći deo sredstava i ulaganja usmerava ka manjem broju najatraktivnijih tržišta.

Pretežna koncentracija je prelazna strategijska varijanta kod koje je osnovno opredeljenje vezano za usredsređivanje i sredstava i aktivnosti na mali broj najinteresantnijih tržišta, ali se istovremeno nastupa na većem broju drugih tržišta radi obezbeđivanja sigurnosti i smanjivanja preterane zavisnosti od čiste i isključive koncentracije.

▣ **MM.Marker 3.6. Philip Morris u Brazilu – Kako se obraćati ciljnom segmentu?**

Brazil, najveća zemlja u Latinskoj Americi, je i jedno od najvećih svetskih tržišta cigareta. Njegova impresivna veličina je sasvim očigledna: 120 miliona stanovnika i godišnja potrošnja od 120 milijardi cigareta ili 6 milijardi paklica. *PHILIP MORRIS* se, sa svojim dobro poznatim brendovima, suočio sa ozbiljnim neprilikama u svom pokušaju da prodre na ovo tržište. Pošto je na bazi istraživanja tržišta otkrila da brazilski pušači traže cigarete sa manjim procentom nikotina, koje ne iritiraju grlo, kompanija je odlučila da bude pionir na ovom tržišnom segmentu. Uz mnogo buke, *PHILIP MORRIS* je lansirao *Galaxy*, cigaretu sa manjim procentom nikotina. Promocija je bila potkrepljena rezultatima naučnih istraživanja. Proizvod se na tržištu pokazao kao totalni promašaj. Postupak istraživanja tržišta je obnovljen, čime je kompanija došla do šokantnih informacija. Pušači su *Galaxy* smatrali „dijetalnom cigaretom“ i bilo ih je stid da ih neko vidi da puše takve cigarete. Upotreba naučnih dokaza u kampanji je postala obavezna jer je *Galaxy* predstavljao atribut bez značajnih opazajnih prednosti. *PHILIP MORRIS* je lansirao novu kampanju da bi privukao inteligentnu manjinu. Uvedena je i nova promotivna tema: prelazak na *Galaxy* nije samo emocionalna, već i pametna odluka. Nova kampanja je uspela. Merenja pre i posle kampanje su pokazala značajnu promenu stava. Najubedljiviji dokaz je bio dramatičan porast prodaje!

■ *BR-BusinessDataBase*

6.3. Opredeljivanje za pravac međunarodne tržišne ekspanzije

Prednosti i nedostaci. Značajno je ukazati na osnovne prednosti i nedostatke osnovnih strategijskih varijanti međunarodne tržišne ekspanzije, jer mogu predstavljati važan

putokaz za neposredno odlučivanje i opredeljivanje između njih.¹¹³

Međunarodna tržišna diversifikacija ispoljava prednosti u vidu: manjeg rizika i manje tržišne zavisnosti, veće fleksibilnosti, tretiranja manjih tržišta pa i nerazvijenih zemalja kao perspektivnih, blagovremenog korišćenja ukazanih šansi, kao i u vidu korišćenja efekata cenovne konkurencije, manjeg tržišnog učešća, proizvodne specijalizacije i razvoja tržišta.

Istovremeno, tržišna diversifikacija ispoljava i značajne slabosti, kao što su: mogućnost zanemarivanja velikih i značajnih tržišta, povećana administracija, manje poznavanje tržišta i tržišnih posrednika, opasnost od rasipanja marketinškog napora i sredstava, zanemarivanje efekata od velikog tržišnog učešća i sl.

Međunarodna tržišna koncentracija ima suprotne karakteristike. Njene osnovne prednosti su u: manjoj administraciji, boljem poznavanju tržišta i posrednika, potpunijem korišćenju atraktivnih i velikih tržišnih prostora, stvaranju povoljnijih uslova za necenovnu konkurenciju, kao i korišćenje efekata od penetracije tržišta i stvaranja većeg tržišnog učešća. S druge strane, osnovni nedostaci tržišne koncentracije se ispoljavaju u vidu: rizika od vezivanja za pogrešno tržište, povećane zavisnosti od određenog tržišta, manje



fleksibilnosti, zanemarivanja manjih tržišta, zanemarivanje efekata od proizvodne specijalizacije i razvoja novih tržišta i sl.

Faktorski pristup opredeljivanju. Pri izboru odgovarajuće strategije međunarodne tržišne ekspanzije neophodno je težiti da se maksimalno iskoriste njene osnovne prednosti, a što uspješnije prevaziđu osnovni nedostaci. Otuda je pri izboru neophodno uzeti u obzir najvažnije faktore odlučivanja koji se uglavnom vezuju za karakteristike proizvoda, tržišta i kriterije odlučivanja u preduzeću. *Ziff i Ayal* navode deset ključnih faktora proizvod/tržište koji utiču na izbor tržišne koncentracije ili pak tržišne diversifikacije. Komparativni pregled (videti tabelu 3.6) tih faktora dovoljno govori sam za sebe i može predstavljati značajnu podlogu za konačno opredeljivanje. Ukoliko preduzeće poznaje prirodu svoje funkcije prodaje tada će lako uočiti da funkcija S-krive (tj. postepena ekspanzija prodaje) favorizuje tržišnu koncentraciju, dok konkavna funkcija (tj. mogućnost brze ekspanzije prodaje) više odgovara tržišnoj diversifikaciji. Ukoliko se ustanovi visoka stopa rasta određenih tržišta, kao i visoka stabilnost prodaje na svakom od njih, logično je očekivati da se favorizuje tržišna koncentracija u odnosu na tržišnu diversifikaciju. Kada je vreme konkurentskog prednjačenja inovativne firme kratko, formira se jaka motivacija da se sledi što brža diversifikacija u međunarodnim razmerama, i obrnuto. Prelivanje marketinških efekata i napora sa jednog tržišta na drugo jeste faktor u prilog tržišne diversifikacije. Često to može biti rezultat geografske blizine, kulturnog uticaja ili pak trgovinskih veza. Posmatrajući grupu faktora vezanih za marketinške aktivnosti, možemo reći da ukoliko su potrebe za prilagođavanjem proizvoda i promocije, kao i ekonomija obima u distribuciji i zahtevi kontrole izvoznog programa naglašeni i visoki, tada se obično favorizuje međunarodna koncentracija. Spoljna i unutrašnja ograničenja, kao poslednji faktor odlučivanja u navedenom pregledu, deluju negativno na mogućnost primene i rentabilnost međunarodne tržišne diversifikacije. Velike prepreke i barijere u mnogim zemljama će uglavnom voditi ka tržišnoj koncentraciji.

¹¹³ Videti: Farok J. Contractor, Suit K. Kundu, Chin Chun Hsu, (2003), "A three-stage theory of international expansion", *Journal of International Business Studies*, 34 (1). 5-18.

Koncepcijsko usklađivanje odluke. Na kraju uporedne analize alternativnih strategija međunarodne tržišne ekspanzije možemo povući još nekoliko marketinški paralela i eventualnih pravila marketinškog usklađivanja.

Dovodeći u vezu navedene strategije sa konceptualnim okvirom ciljnog usmeravanja marketinških aktivnosti, možemo konstatovati da se strategija tržišne diversifikacije naslanja na koncept nediferenciranog (disperzovana diversifikacija) i delimično koncentrisanog marketinga (fokusirana diversifikacija), dok se strategija međunarodne tržišne koncentracije naslanja na koncept diferenciranog (disperzovana koncentracija) i koncentrisanog marketinga (specijalizovana koncentracija).

Posmatrajući tradicionalne marketinške strategije proizvod/tržište, treba reći da se pri tržišnoj diversifikaciji eksploatiše logika strategije razvoja tržišta i strategije diversifikacije, a pri tržišnoj koncentraciji – logika strategije penetracije tržišta i strategije razvoja proizvoda. Izdvajajući samo prirodu i karakter proizvoda, po pravilu strategiji tržišne diversifikacije odgovaraju proizvodi specijalne upotrebe i standardizovanog tipa, dok tržišnoj koncentraciji uglavnom odgovaraju obični i nestandardizovani proizvodi.

Povlačeći paralelu sa konceptom životnog ciklusa proizvoda, pravilo je da su povoljniji uslovi za tržišnu diversifikaciju u početnim i završnim fazama, dok sredina životnog ciklusa proizvoda više odgovara za tržišnu koncentraciju.

Moguće je uspostaviti i određenu vezu između strategije konkurencije i alternativnih strategija tržišne ekspanzije, pri čemu se veći akcenat stavlja na necenovnu konkurenciju kod tržišne koncentracije, dok je cenovna konkurencija više karakteristična za tržišnu diversifikaciju. Po pravilu je strategija tržišne diversifikacije povezana sa manjim dodatnim



marketinškim troškovima po novoosvojenom tržištu, dok se za osvajanje dodatnih tržišta pri strategiji tržišne koncentracije zahteva veći iznos marketinških troškova.

Što se tiče odnosa prema međunarodnom tržišnom učešću, u najvećem broju slučajeva strategija tržišne koncentracije se realizuje uz veliko, a strategija tržišne diversifikacije se realizuje uz relativno malo tržišno učešće.



Zara – Tržišno profilisanje i pozicioniranje ¹¹⁴

“Od nule do Zare”. Majke srednjih godina kupuju odeću u *Zari* jer je jeftina, dok njihove ćerke u svojim dvadesetim godinama kupuju odeću u *Zari* jer je moderna. *Zara* očigledno prati dva značajna maloprodajna trenda – a to su: prodavati modernu odeću i imati niske cene. „Zagrebatii“ površinu *Zarinog* poslovnog uspeha i otkriti elemente njenog poredničkog poslovnog modela je zaista zanimljiv zadatak. *Zara* je članica španske grupacije *Inditex* - jednog od najvećih svetskih modnih distributera. Prva prodavnica *Zare* otvorena je 1975. godine u La Korunji u Španiji. Danas je *Zara* jedan od najvećih modnih maloprodajnih lanaca na svetu, posluje u 70 zemalja sveta i poseduje preko 3.800 prodajnih mesta širom sveta. Naime, *Zara* je lanac prodavnica koji je osnovao Španac *Amansio Ortega* (73god.), koji je takođe vlasnik marki *Massimo Dutti*, *Oysho*, *Stradivarius*, *Pull and Bear* i *Bershka*. Sedište grupe je u La Korunji, Španija, gde je i otvorena prva *Zarina* prodavnica 1975. god. Danas je *Inditex* verovatno jedna od najbrže rastućih maloprodajnih kompanija na svetu. Na primer, tvrdi se da je *Zari* potrebno samo dve nedelje da razvije novi proizvod i dostavi ga u prodavnice, za razliku od proseka grane koji je devet meseci. Tim pristupom i takvom organizacijom se godišnje dizajnira i do 12.000 novih odevnih predmeta. *Zarin* osnivač, *Amansio Ortega*, potiče iz veoma siromašne porodice i nema završenu srednju školu. U modni biznis je ušao sa četrnaest godina i danas je jedan od najbogatijih ljudi na svetu. Naime, sa 24 milijarde dolara on je najbogatiji Španac i osmi najbogatiji čovek na svetu. Poznat je po tome što nikada nije dao nijedan intervju, a do 1997. godine mediji nisu imali čak ni njegovu fotografiju. Iako je veoma bogat, skroman je čovek i ne razmeće se svojim bogatstvom. Odlučnost da izbegne pažnju medija dokazao je kada je poslao jednog od svojih saradnika da primi španskog princa *Felipea* koji je bio u poseti njegovoj kompaniji. O njemu je objavljena knjiga “*Amansio Ortega: De cero a Zara*” (Od nule do *Zare*), koja govori o tome kako se siromašni dečak bez formalnog obrazovanja vinuo među deset najbogatijih ljudi na svetu. Pored diskretnosti, *Ortega* važi i za veoma skromnog čoveka, koji odbija da nosi kravate i najbolje se oseća u taksas pantalonama. U danu kada je *Inditex* grupa izašla sa svojim akcijama na IPO (inicijalnu javnu ponudu) i kada je zaradio šest milijardi dolara, nije organizovao nikakvu proslavu. Umesto toga, otišao je na posao, na vestima saznao da je postao najbogatiji čovek u Španiji i potom otišao na ručak u radnički restoran. *Zarine* prodavnice se uvek nalaze na najboljim lokacijama u svetskim metropolama širom Evrope, Amerike i Azije. Danas *Zaru* možete naći u Regent ulici u Londonu, Petoj aveniji u Njujorku, Piazza del Duomo u Milanu ili Jelisejskim poljima u Parizu. Granice između zemalja ne postoje kada je moda u pitanju, a *Zara* je pravi primer za to. *Zara* je u poslednjih par godina napravila pravu revoluciju u svetu instant ili opuštene (*casual*) mode. Poznata je po



tome da prati svetske modne trendove, usklađujući ih sa željama i ukusima kupaca. Upravo u toj činjenici leži ključ uspeha ove španske kompanije, jer *Zara* reaguje munjevito, kreirajući dizajn prema tim zahtevima.

Tržišno profilisanje. Tri su ključne formule koje *Zara* koristi u svom poslovanju širom sveta: praćenje modnih trendova, originalnost i racionalnost kroz male proizvodne serije, raznolikost kroz više modnih kolekcija.

114

Saradnik na izradi ovog poslovnog primera je bila Olga Marić

Praćenje modnih trendova. *Zara* se trudi da osigura da njihove radnje budu uvek u mogućnosti da pruže potrošačima odeću koju žele. Naime, *Zara* može da identifikuje neki modni trend i u roku od 30 dana da ponudi takvu odeću u svojim radnjama. To znači da *Zara* može brzo da uoči i da bude u skladu sa aktuelnim modnim trendovima, dok se njeni konkurenti bore da opstanu. U poređenju sa maloprodavcima iste ili slične veličine, kod kojih rad na usklađivanju sa aktuelnim modnim trendovima može da potraje i 4-12 meseci, *Zara* je zaista u prednosti jer je njen veliki tim dizajnera zauzet tokom cele godine identifikujući modne trendove i dizajnirajući stilove koji će se uklopiti u te trendove. Identifikacija trendova potiče od konstantnog istraživanja, ali ne samo od tradicionalnog istraživanja tržišta, već i od stalne komunikacije telefonima i *e-mail*ovima između radnji i *Head office-a*. *Zarina* mašinerija je u mogućnosti da reaguje odmah u datoj situaciji i da proizvede "odgovor" u smislu nove modne kolekcije ili modifikacije već postojeće u roku od 2-4 nedelje. *Originalnost i racionalnost kroz male proizvodne serije.* Smanjenjem ponuđene količine robe, *Zara* ne samo da redukuje izloženost svojih pojedinačnih proizvoda tržištu već i kreira oskudnost artikala. Kao i za sve ostale moderne i modne stvari, i za *Zarinu* odeću važi to da što je manje dostupna, više je tražena i željena. Kada je *Zara* otvorila svoju prvu radnju u Londonu kupci su mislili da se vrate kasnije u vreme rasprodaje, dok nisu shvatili da se modne kolekcije kod njih menjaju svake nedelje i da ako žele neki komad odeće bilo bi najbolje da ga kupe odmah. Danas je radnja u Londonu jedna od najprofitabilnijih *Zarinih* radnji u svetu. Dodatna korist malih količina jeste da ako se modna kolekcija ne prodaje dobro neće biti puno robe za izlaganje kada se organizuje rasprodaja na kraju sezone. Rezultat toga je da *Zara* odobrava popuste na samo oko 18% svojih proizvoda na kraju sezone, za razliku od svojih konkurenata kod kojih se taj procenat kreće oko 35%.

Raznolikost kroz više modnih kolekcija. Umesto veće količine robe po modnoj kolekciji, *Zara* proizvodi više kolekcija, oko 12.000 godišnje. Tako, iako se neka modna kolekcija prodaje veoma brzo, već postoje nove kolekcije koje čekaju da zauzmu svoje mesto na policama. *Zara* može da ponudi više izbora u više aktuelnih modnih trendova nego mnogi njeni konkurenti. Ona isporučuje robu svojim radnjama dva puta nedeljno, tako da radnje izgledaju "sveže" na svaka 34 dana. Sveža proizvodnja, koja ide ukorak sa modnim trendovima i stalno unapređivanje su pravi sastojci koji kreiraju "slatki miris uspeha".

Tržišno pozicioniranje. Veliki uspeh kompanija je bazirala na nekoliko osnovnih principa: brzina, praćenje modnih trendova, "oslušivanje" želja kupaca, ali i vrhunska organizovanost čitavog procesa proizvodnje i distribucije. Zbog toga roba u prodavnice stiže nekoliko puta brže nego kod konkurencije. U centralnom logističkom centru u *Arteihu* kod La Korunje svakodnevno se obrađuju podaci o prodaji iz svih prodavnica širom sveta, pa je kompanija u mogućnosti da veoma brzo odgovori svim zahtevima kupaca. Po nekim procenama, potrebno je samo dve nedelje za razvoj novog proizvoda i njegovu isporuku u prodajne objekte, što je više od deset puta brže nego kod konkurencije. Brzina je ključna reč kada je u pitanju *Zarin* profit. To je u stvari glavni princip koji *Inditex* nikada nije napuštao – šivenje u malim kooperativama koje su vertikalno čvrsto povezane sa logističkim centrom u Španiji. Ono što *Zara* radi da bi postigla tu brzinu jeste pažljivo osmatranje kuća visoke mode, koje ona legalno, bez stida i brzo kopira. Može se reći da je *Inditex* ustvari glavni „evropski pirat“. On planira širenje i u Aziji. Pre nekoliko godina je



otvorena prva *Zara* radnja u Kini, zemlji koja se smatra globalnom prestonicom piraterije. Još dve radnje otvorene su tokom 2005. u Indoneziji, osam u Japanu, dve u Hong Kongu i jedna u Singapuru, ukupno 30 na tom kontinentu. *Zara* svoj uspeh kod kupaca zasniva i na pravilu da se prave male serije proizvoda, pa se oni vrlo kratko zadržavaju na policama u prodavnicama. Ta doza ekskluzivnosti i stav "Kupite danas, sutra neće biti tu", doveo je do toga da kupci u *Zaru* ulaze gotovo pet puta češće nego u prodajne objekte konkurencije. Male serije garantuju da na poslu nećete sresti armiju ljudi koji nose odelo slično Vašem. Kad sa *Zarinim* odelom izađete iz radnje, računajte da ste postali modni „peoplemeter“. Svaki poslovođa radnje redovno prijavljuje centrali šta je te nedelje bilo najtraženije. Te informacije služe kao putokaz za lokalnu i globalnu navigaciju, t.j. služe da ne bude dopremljeno još sto potpuno istih odela, već da budu dopremljena slična, još modernija odela, praćena košuljama, majicama i kajiševima. Kupac dobija mogućnost da na jednom mestu kompletira svoju kupovinu, a *Zara* dobija mogućnost da skine više novca sa kartice kupca.

Marketing bez advertajzinga. *Zare* nema u medijskim reklamama. To je još jedna od specifičnosti *Zarinog* pristupa poslovanju. Kompanija zastupa stav da je ulaganje u medijsko oglašavanje rasipanje novca. Čelnici kompanije veruju da su njihovi izlozi na najatraktivnijim lokacijama sasvim dovoljni da privuku pažnju kupaca. Zadovoljan kupac će uvek preneti svoje pozitivno iskustvo prijateljima, kolegama, rodbini i na taj način se stvara reklama. Umesto skupog medijskog oglašavanja, *Zara* se opredelila na marketing sa preporukom i marketing odnosa kroz živi i opipljivi kontakt. *Ortega* nije želeo ni da koristi efekte slavni ličnosti kao ni Internet marketing i elektronsku prodaju. Ipak, analitičari predviđaju kako bi se to uskoro moglo promeniti. Iako se *Zara* još uvek drži podalje od slavni ličnosti, ne znači da će to biti zauvek. Ukoliko potrošači budu tražili svetski poznata dizajnerska i druga imena, *Zara* će se morati prilagoditi zahtevima tržišta.

Evropska kontrola proizvodnje. *Ortegina Inditeks* grupa se u tekstilnom biznisu izdvaja i po tome što svoju proizvodnju nije premestila na Daleki istok. Brzina i fleksibilnost pri odgovaranju na želje kupaca, kao i činjenica da se ne troši novac na medijsko oglašavanje, nadoknađuju više troškove proizvodnje. Manje od jedne četvrtine proizvodnje je smešteno van Evrope, a u Španiji se i dalje pravi više od polovine svih artikala. Na mnogim školama biznisa danas se proučava takozvani "Inditex model", koji je dokazao da „brzina i fleksibilnost znače više od same cene“. Dok su drugi razvijali model *outsourcinga* i ugovaranja proizvodnje na jeftinim lokacijama, *Ortega* se opredelio da objedini čitav proces u okviru jedne kompanije.

Zara u Srbiji. Zastupnik *Zare* u Srbiji je Delta kompanija koja poseduje *Zarinu* franšizu. Ali tu franšizu kombinuje sa svojim poslovanjem i iskustvima, pa je taj odnos 70% : 30%, u korist *Zarine* franšize. Kada se *Zara* pojavila u Beogradu odmah smo postali svetski *Zara*-rekorderi: u konkurenciji tadašnjih 830 radnji te modne kuće, beogradska prodavnica je prvog dana postala rekorder po broju prodatih artikala. Kroz beogradsku radnju prošlo je u prva tri dana čak 10.000 građana, a pazar koji su ostavili je – poslovna tajna. Čak je i pošiljka za londonsku *Zaru* prebačena u Beograd jer je „ponestalo“ artikala. Histerija na beogradskim ulicama kada se na tržištu pojavi prestižna robna marka predstavlja očigledan raskorak između statističkih pokazatelja o platežnoj moći građana i onoga što odaju „krcate“ radnje i ulice kojima „šetaju“ kese sa natpisima poznatih marki.

Zara u budućnosti. Ako ostvari planove o godišnjem rastu od 15 do 20 odsto, *Inditex* će po broju radnji prestići i američkog giganta *Gap*, koji se odlučio za mnogo opreznije širenje, uplašen generalno slabom prodajom na globalnom tržištu. Analitičari upozoravaju da *Inditex* polako gubi na brzini i spolja i iznutra. Mnogi konkurentski lanci prekopirali su poslovni model *Inditexa*, profinili logistiku i skratili vreme od dizajniranja do isporuke robe. Istovremeno, *Inditex* koji je bez potresa upravljao centrom u Galiciji i jedinom proizvodnom jedinicom van matice, u Novom Meksiku (izgrađenom 1998. godine za potrebe snabdevanja



tržišta Severne i Južne Amerike), suočio se sa sitnim, ali upornim „šljafovanjem” u svom novom distributivnom centru u Saragosi, koje se poklopilo sa odlaskom *Castellana*, bivšeg predsednika i generalnog direktora *Zare*. Do 2010. *Zara* namerava da poveća broj radnji na 5.000. Takav sistem u kome bi bilo 5.000 radnji i kome bi u budućnosti mogao biti dodat još jedan distributivni centar u Aziji, mogao bi se pokazati preglomaznim, teškim za rukovođenje i nedovoljno fleksibilnim da na dnevnoj bazi odgovori na zahteve prohtevnih kupaca.

115

■ *BR-BusinessDataBase*

Tambrends – Prevazilaženje kulturoloških razlika kroz globalnu segmentaciju

Tampex, jedini proizvod kompanije *Tambrend*, najprodavaniji je tampon na svetu. Kompanija kontroliše 44% svetskog tržišta, a oko 90% svetske prodaje odlazi na prodaju u Severnoj Americi i Evropi. Kompanija je u 1997. godini ostvarila pad prodaje od 12% na globalnom nivou, odnosno smanjenje prodaje od 82,2 miliona USD. S obzirom na to da su tamponi jedini proizvod kompanije i da se 45% prodaje ostvari u SAD poslovni rizik je izuzetno visok. Konkurencija na globalnom nivou je izuzetno oštra, a glavne konkurente predstavljaju *Playtax Products* i *Kimberly Clark*. Tržište SAD, kao glavno, je poprilično saturirano jer već 70% žena povremeno ili stalno koristi tampone. Zbog toga predstavnici *Tambrendsa* sa entuzijazmom govore o globalnom tržištu jer od 1,7 milijardi žena svega njih 100 miliona koristi tampone. U cilju globalne ekspanzije *Tambrends* je segmentirao svet na tri segmenta prema odbojnosti koja kod žena postoji kada je u pitanju korišćenje tampona. Cilj segmentacije je da se u okviru istog segmenta proizvod plasira na sličan način. Prvi segment predstavljaju SAD, Kanada, Velika Britanija i Australija gde većina žena koristi tampone i misli da o njima ima sve neophodne informacije. Drugi segment predstavljaju zemlje kao što su Izrael, Francuska i Južna Afrika u kojima oko 50% žena koristi tampone, ali postoje određene rezerve o njihovoj zdravstvenoj ispravnosti. Na ovim tržištima se koriste ginekolozi u promotivnim aktivnostima kako bi naglasili pozitivne efekte korišćenja tampona. Treći segment je potencijalno najprofitabilniji ali i najzahtevniji. On obuhvata zemlje kao što su Rusija, Kina i Brazil u kojima postoji određena rezerva prema korišćenju tampona. Na ovom segmentu osim isticanja da tamponi ne mogu da oduzmu nevinost ženama neophodno je uložiti velike napore kako bi se žene obrazovale kako pravilno da koriste tampone. Reklamni spotovi se razlikuju od zemlje do zemlje, ali se u svima pojavljuju žene sa kutijom *Tampexa* i sloganom „Žene znaju“. Dok marketinški konsultanti smatraju da je ovo prava strategija, neki stručnjaci ističu da su tamponi proizvod koji je najteže plasirati na globalnom tržištu. Glavni razlog za odbojan stav prema tamponima na ovom segmentu stručnjaci vide u kulturnim i religijskim normama. Međutim, čak i na ovim tržištima je različit stepen prihvatanja novog proizvoda. Dok se prodaja povećava u Rusiji u muslimanskim zemljama se proizvod i ne plasira. Matično tržište SAD je izuzetno bitno za implementaciju globalne strategije. Kompanija se na ovom tržištu okreće ka edukovanim i pridobijenim kupcima. Cilj je ohrabriti žene da koriste tampone i noću. Nova reklama pokušava da izazove žene provokativnim pitanjem „Da li da spavam sa njim ili ne“? Pored tržišta SAD kompanija je provokativnim reklamama pokušala da pridobije potrošače i u Brazilu. U ovoj zemlji postoji određena doza skepse prema tamponima jer se žene plaše da će izgubiti nevinost. Zbog toga se reklamna kampanja u Brazilu zasniva na spotu u kome jedna Brazilka kaže da tamponi ne mogu da oduzmu nevinost. U Kini, žena stavlja tampon u epruvetu sa plavom tečnošću i kaže „Ne brinite zbog curenja“. Pomalo agresivne i provokativne kampanje imaju za cilj da se sruše kulturne i religijske barijere u primeni proizvoda i da žene shvate iskrenost oglašivača. Strateški cilj je bio da se kreira globalna kampanja u 26 zemalja sveta.

115

Videti: www.zara.com



Menadžment kompanije je ubrzo revidirao strateške ciljeve. Naime, uvideli su da kompanija sa jednim proizvodom nema dovoljno snage da se globalno pozicionira. Ušlo se u pregovore o preuzimanju sa P&G, a ubrzo je i potpisan ugovor vredan 1.85 milijardi USD. Na ovaj način se P&G vratio u posao sa tamponima iz kojeg je morao da se povuče 1980. godine kada je 20 žena umrlo od posledica korišćenja njihovog proizvoda. P&G planira da na komplementarnoj osnovi prodaje *Tampex* sa ostalim svojim proizvodima za intimnu negu žena. Razvijeni distributivni sistem koji P&G poseduje bio je preko neophodan za globalni uspeh *Tampexa*. Napori P&G da nastavi prethodnu globalnu strategiju su propali. Kompanija je napustila Brazil kao slabo rastuće tržište, iako se zbog kulture odlaska na plažu i većinske urbane populacije činilo da ova zemlja ima veliki potencijal. Ubrzo se kompanija povukla iz južne Indije i Nandžinga, oblasti u Kini, jer su se ova tržišta pokazala neprofitonosnim. Primer P&G pratili su i glavni konkurenti. U cilju kreiranja univerzalnog marketinškog modela, kompanija je počela da vrši ispitivanja segmenata na urbanoj populaciji u Meksiku. Istraživanje je započelo u Montereju, gradu od 4 miliona stanovnika, od čega 1.2 miliona žena. Istraživanje je navelo kompaniju da razvije novi sistem zasnovan na edukaciji. Direktorica marketinga za *Tampex* Južna Amerika ističe da gde god su otišli potrošači ističu da ovo ne predstavlja proizvod za device. Ova zabrinutost za devičanstvo se javlja pretežno u katoličkim zemljama. Kompanija je uvidela da je veoma teško promeniti shvatanje žena po ovom pitanju u zemljama u kome je zdravstveno obrazovanje u školama krajnje skromno. Koristeći slike ženske anatomije promoterke pokušavaju da edukuju žene. Cilj je upoznati ih sa sopstvenim telom i načinom na koji funkcioniše, a zatim i proizvodom. Međutim, bez obzira na način odevanja ili šminkanja žene su krajnje nepoverljive. Postoji strah da će se korišćenjem proizvoda izgubiti nevinost i na taj način otežati potencijalnu udaju. Promoteri se obučavaju da sam proizvod prezentuju sa dostojanstvom. Oni izbegavaju upotrebu reči tampon što na španskom jeziku asocira na reččep, već koriste izraz unutrašnji apsorber. Prema prvim istraživanjima model se ipak isplati. Prodaja tampona na meksičkom tržištu čini 4% prodaje proizvoda za intimnu negu žena. Iako je ovo mali procenat, prodaja se utrostručila za godinu dana. Kompanija je pokušala da usvojeni model prenese na tržište Venecuele koje ima dosta sličnosti sa Meksikom, ali postoji i prostor za agresivnije oglašavanje. Prilikom ispitivanja fokusnih grupa jedan od ponuđenih slogana je bio „Neznanje je majka svih zabluda“. Auditorijum je ovaj slogan odbio jer u latino kulturi neznanje i majka nikako ne idu u istom kontekstu. Konačno odabrani slogan je glasio „*Es tempo de cambria las reglas*“ što znači „Vreme je da se promene pravila“. Međutim, ovo je i igra reči jer u slengu *reglas* znači i menstruacija. Agresivno reklamiranje kompanije je kritikovano i ismevano. Kada je u predsedničkoj kampanji Vladimir Putin upitan zašto je odbio da koristi besplatno vreme za promociju na radiju i televiziji on je odgovorio da ne želi da se reklamira kao *Tampex*. Pored tradicionalnih medija kompanija sve agresivnije koristi i Internet. Ideja kompanije je da korišćenjem ovog medija privuku ciljane grupe potrošača na interaktivne sajtove kako bi sa njima ostvarili dublji odnos. Kompanija je tako kreirala sajt namenjen isključivo tinejdžerkama na kome se nalaze informacije o pubertetu i proizvodima koji su za njih interesantni.

■ BR-BusinessDataBase

📖 LITERATURA III

1. Agtmael, A. (2007) *The emerging markets century*, Simon and Scuster.
2. Ayal Igal and Seev Hirsch, Marketing Factors in Small Country Manufactured Exports: Are Market Share and Market Growth Rate Really Important, *Journal of International Business Studies*, 1982, Fall
3. Ayal Igal and Zif Jchiel, Competitive Market Choice Strategies in Multinational Marketing, *Columbia Journal of World Business*, 1978, Fall



4. Ayal Igal and Zif Jchiel, Market Expansion Strategies in Multinational Marketing, *Journal of Marketing Spring*, 1979
5. Balabanis,G., Theodosiou, M., Katsikea, E.S, Export marketing. Developments and a research agenda, *International Marketing Review*, 2004, 21(4/5), pp. 353-377.
6. Bartlett, C.A., Ghoshal, S. (2001) *Managing across borders – The transnational solution*, HBS Press.
7. Bloom N.Paul and Kotler Philip, Strategies for High Market Share Companies, *Harvard Business Review*, 1975, November-December.
8. Branch, A.E. (2005) *Export practice and management*, 5th Edition, Thomson Learning.
9. Brislin, R.W. (2001) *Understanding cultures' influence on behaviour*, 2nd Edition, Harcourt.
10. Bussell D.Robert; and Gale T.Brodly, and Sultan G.M.Ralph; A Market Share - A Key to Profitability, *Harvard Business Review*, January-February 1975.
11. Cateora, P.R., Graham, J.L. (2007) *International Marketing*, 11th Edition, McGraw-Hill
12. Czinkota,M.E. and Ronkainen, I. (2006) *International marketing*, 8th Edition Thomson Learning.
13. Dahringer D. Lee and Muhlbacher Hans; (2007) *International Marketing*, Addison Wesley Publishing Company.
14. Douglas, C. (1999) *International marketing research*, 2nd Edition, Prentice Hall.
15. Farok J. Contractor, Suit K. Kundu, Chin Chun Hsu, A three-stage theory of international expansion, *Journal of International Business Studies*, 2003, 34 (1), pp. 5-18.
16. Garda A.Robert, A Strategic Approach to Market Segmentation, *The Me Kinsey Quarterly*, 1981Autumn
17. Gluck Frederick, Global Competition in the 1980-s, *The Journal of Business Strategy*, 1983 Spring.
18. Griffin, R.W. and Pustay, M.W. (2005) *International Business*, 4th Edition, Pearson/Prentice Hall.
19. Gudykunst, W.B. (2005) *Cross-cultural and intercultural communication*, Sage Publications
20. Hamermash R.G. and Anderson M.J. and Harris J.E., Strategies for low Market Share Business, *Harvard Business Review*, 1978 May-June.
21. Hassan, S.S. and Stephen, H.C.T., Linking global market segmentation decisions with strategic positioning options, *Journal of Consumer marketing*, 2005, 22(2), pp. 81-89.
22. Hawe M.Jon and Rao C.P., A Market Share Analysis of International Trade, *International Marketing Review*, 1983 Autumn.
23. Jaffe D.E., Are Domestic and International Marketing Dissimilar, *Management International Review*,1983, No.3,
24. Jobber, D. & Fani, J. (2006) *Osnovi marketinga*, Data status, Beograd
25. Jobber, D. (2003) *Principles and Practice of Marketing*, 4th Edition, McGraw-Hill, New York
26. Johansson, J. K. (2000) *Global Marketing*, McGraw Hill, New York
27. Keegan J. Warren, Green C. Mark (2005) *Global Marketing*, 4th Edition Pearson, Prentice Hall.
28. Keegan, W.J., Green, M.J. (2005) *Global marketing management*, Pearson, Prentice-Hall.
29. Keller, K. L. (2003) *Strategic Brand Management – Building, Measuring and Managing Brand Equity*, 2nd Edition, Prentice Hall, New York
30. Kotabe,M. Helsen,K. (2008), *Global Marketing Management*, 4th Edition J. Willey and Sons



31. Kotler, P. & Armstrong, G. (2004) *Principles of Marketing, 11th Edition*, Pearson Education, New York
32. Kotler, P. & Keller, K. L. (2005) *Marketing Management, 12th Edition*, Pearson Education, New York
33. Kotler, P. & Trías De Bes, F. (2003) *Lateral Marketing - New Techniques for Finding Breakthrough Ideas*, John Wiley & Sons, New Jersey
34. Kotler, P. (2003) *Marketing Insights from A to Z*, John Wiley & Sons, New Jersey
35. Kumar, N. (2003) *Marketing as Strategy*, Harvard Business School Press, Boston
36. Leonidou, L.C., Theodosiou M., The export marketing information system: an integration of the extant knowledge, *Journal of World Business*, 2004, No. 39, pp. 12-36.
37. Leontiades James, Market Share and Corporate Strategy in International Markets, *The Journal of Business Strategy*, 1984 Summer.
38. Majaro Simon, (1992) *International Marketing*, George Allen; London.
39. Manoj K. Argawal, Developing global segments and forecasting market shares: a simultaneous approach using survey data, *Journal of International Marketing*, 2003, 11(4), pp. 56-80.
40. Marconi, J. (2002) *Reputation Marketing – Building and Sustaining Your Organization’s Greatest Asset*, McGraw-Hill, New York
41. Ohmae, K. (2005) *The next global stage: the challenges and opportunities in our borderless world*, Pearson Education.
42. Panjak Ghemawat, Semiglobalization and international business strategy, *Journal of International Business Studies*, 2003, No. 34, pp 138-152.
43. Parrish, E., Cassill, N., Oxenham, W. (2006), "Niche marketing strategy for a mature market place", *Marketing Intelligence and Planning*, 24(7): 694-707.
44. Peng W. Mike, Identifying the big question in international business research, *Journal of International Business Studies*, 2004, 35(2), pp. 99-108.
45. Piercy Nigel, Export Strategy: Key Markets vs. Market Spreading, *Journal of International Marketing and Marketing Research*, 1982
46. Quelch, J. and Deshpande, R. (2004) *The global market: developing a strategy to manage across border*, Wiley and Sons.
47. Rocco Fedor, (1987) *Eksportni Marketing*, ZIT+CEMA, Zagreb.
48. Rugimbana, R. and Nwankwo, S. (2003) *Cross cultural marketing, 9th Edition*, Dryden Press.
49. Sarathy, R. Terpstra, V. Russow, L.C (2006) *International marketing, 9th Edition*, Dryden Press.
50. Singh, S. (2006) Cultural differences in and influences on consumers propensity to adopt innovations, *International Marketing Review*, 2006, 23(2) 173-191.
51. Stinkamp J, Hofstede F.T, International market segmentation: issues and perspectives, *International Journal of Research in Marketing*, 2006, No. 19, pp. 185-213.
52. Subash Sharma, Danny Weathers, Assessing generalizability of scales used in cross-national research, *International Journal of Research in Marketing*, 2003, 20(3), pp. 287-295.
53. Sylvie Chetty, Colin Campbell Hunt, A strategic approach to internationalization: A traditional versus a born-global approach, *Journal of International Marketing*, 2004, 12(1), pp. 57-81.
54. Tammo H.A. Bijmolt, Leo J. Paas, Jeroen K. Vermunt, Country and Consumer Segmentation: multilevel latent class analysis of financial product ownership, *International Journal of Research in Marketing*, 2004, 21(4), pp. 323-340.



55. Terpstra Vern, The Role of Economics of Scale in International Marketing, *Marketing aspects of International Business*, Edited G.M.Hampton, A.V.Gent, Kluwer-Nijhoff Publishing, 1984
56. Thomas Michael, "Market Segmentation", *The Quarterly Review of Marketing*, 1980, Vol. 6, No.1
57. Usunier, J.C. and Lee, J.A. (2005), *Marketing across cultures*, 4th Edition, FT Prentice Hall.
58. Vezjak Danilo, (1983) *Izvozni Marketing*, Export Press, Beograd.
59. Walters, P.G.P., Global market segmentation: methodologies and challenges, *Journal of Marketing Management*, 1997, No.13, pp. 165-177.
60. Walvoord R.Wayne, Export Market Research, *American Import/ Export Bulletin*, 1980 May.
61. Wind Yoram Douglas P.Susan, International Market Segmentation, *European Journal of Marketing*, 1972, Vol.66, No.1.

GLAVA IV

MEĐUNARODNO TRŽIŠNO UKLJUČIVANJE



McDONALDS – franšizna strategija ulaska na inostrano tržište¹¹⁶

McDonald's je vodeći lanac restorana brze hrane na svetu, koji je postao upečatljiv dokaz globalizacije poslovanja i simbol franšizinga. Kompanija je strategijom franšize poslovnog formata, kao vlasnik (franšizer) licencnih prava, ustupala svoj afirmisani model poslovanja franšizantima širom sveta, uz precizno definisane uslove korišćenja i određenu franšiznu naknadu. Svaki aspekt poslovne politike franšiznog paketa postao je deo sistema koji obezbeđuje da iskustvo potrošača u svakom *McDonalds* restoranu bude jednako – uvek i svuda. Strategijom franšize *McDonalds* je u novi milenijum ušao sa više od 31,000 restorana u preko 130 zemalja. Prvi *McDonalds* restoran u Jugoslaviji, ujedno i u centralnoj Evropi, otvoren je 24. marta 1988. godine u Beogradu, na Slaviji. Danas u Srbiji kompanija ima ukupno 13 restorana, od kojih je 10 u Beogradu, po jedan u Novom Sadu, Subotici i Nišu. Prihode od poslovanja kompanija *McDonalds* ostvaruje po sledećim osnovama: kao investitor u nekretnine, franšizer ili kroz direktno upravljanje restoranima. Najveći broj restorana *McDonalds* nalazi se u franšiznom aranžmanu sa matičnom korporacijom. Njih 15% je u direktnom vlasništvu korporacije, dok ostali restorani širom sveta posluju na bazi ugovora o franšizingu ili ugovora o zajedničkim ulaganjima. Međunarodno poslovanje korporacije je u protekloj deceniji generisalo najveći deo rasta prihoda kompanije, što predstavlja 53% operativnih prihoda korporacije u 2008. godini.

Različiti modeli uspostavljanja franšizne mreže. Poslovni model kompanije *McDonalds* razlikuje se po svojim specifičnostima od poslovnih modela drugih *fast-food* lanaca. U većini slučajeva lokalne kompanije-franšizanti nisu vlasnici lokacija na kojima posluju njihovi restorani, pa pored naknade za franšizu i naknada za marketing, koje se obično određuju kao procenat od prodaje, lokalna kompanija ima i rashode po osnovu zakupa nepokretnosti na lokacijama na kojima posluje. U Australiji *McDonalds* je filijala američke *McDonalds* korporacije. Preko 70% *McDonalds* restorana u Australiji posluje na bazi franšize. Franšiznim ugovorom je predviđeno da franšizanti mogu poslovati pod ovim aranžmanom u periodu oko 20 godina u skladu sa standardima *McDonalds* korporacije. Franšizni aranžmani su obično uspešni jer kombinuju korporativne standarde i prednosti lokalnih



kompanija. Franšizanti ne smeju imati druge poslovne interese niti biti u vlasništvu druge kompanije.

116

Na izradi ovog poslovnog primera aktivno je bila angažovana Tatjana Draškić

U Velikoj Britaniji situacija je drugačija, većina restorana *McDonalds* je u direktnom vlasništvu korporacije *McDonalds*. Manje od 30% njih posluje u franšiznom aranžmanu i u toj situaciji franšizanti imaju posebnu obuku na Hamburger Univerzitetu. U mnogim zemljama restorani posluju pod sistemom zajedničkih ulaganja (*joint venture*) korporacije i lokalnih kompanija. Specifičnosti tržišta Indije u političkom, ekonomskom, socijalnom i kulturnom pogledu predstavljale su barijere ulaska, veliki izazov i rizik za kompaniju. Godine 1993. kompanija *McDonalds* se infiltrirala na indijsko tržište kroz dva aranžmana zajedničkih ulaganja u odnosu

50:50 sa lokalnim kompanijama *Connaught Plaza Restaurants* na severu i *Hardcastle Restaurants* na zapadu zemlje. Kompanija se nalazi u lokalnom vlasništvu i za to plaća posebnu naknadu, zaposleno je lokalno stanovništvo i proizvodi se nabavljaju od lokalnih proizvođača. Kompanija visoko uvažava lokalnu kulturu, potpuno je prilagodila ponudu ukusima i zahtevima potrošača imajući u vidu specifičnosti menija i činjenicu da su značajan deo populacije vegetarijanci. *McDonalds* je razvijao partnerstva sa lokalnim, indijskim dobavljačima i kompanijama. Kompanija je ušla u savez sa vodećom indijskom državnom naftnom kompanijom, otvorila lanac restorana blizu benzinskih pumpi kako bi svoje proizvode učinila još dostupnijim. Od 1993. godine prodaja na ovom tržištu se značajno povećavala, što pokazuje da tržište ima potencijala za dalji rast. Na tržište Kine *McDonalds* je ušao znatno kasnije od svojih konkurenata *Kentucky Fried Chickena* i *Pizza Huta*. Kompanija je 1990. godine otvorila svoj prvi restoran, ali je to nije sprečilo da ostvari prednost nad svojim konkurentima. Strategijom zajedničkih ulaganja vrednom 4.8 miliona USD sa *Beijing General Corporation of the Agriculture Industry and Commerce United Co (Department of Agriculture)* na period od 20 godina kompanija je ušla na tržište Kine. Glavni motiv prilikom izbora partnera bila je njegova vlasnička struktura, *Department of Agriculture* je pod upravom kineske vlade, a to je kompaniji omogućilo da lakše savlada razne barijere koje se primenjuju na ulaganja u oblasti prehrambene industrije. Kompanija je razvila i partnerstva sa lokalnim dobavljačima, tako da je obezbeđen lakši pristup neophodnim sirovinama. Kineska industrija brze hrane ima ogromne potencijale za rast. Do kraja 1995. godine preko 400 *fast-food* kompanija je vodilo preko 280 000 restorana širom Kine, ali domaće kompanije zaostaju za svojim inostranim konkurentima. Finansijska snaga, imidž, pozicija na tržištu, odnosi sa dobavljačima doprineli su da *McDonalds* postane lanac brze hrane broj jedan u svetu. Njihove restorane dnevno posećuje 50 miliona potrošača. Oko 80% ukupnih prihoda *McDonaldsa* generiše se u osam zemalja: Kanada, Brazil, Nemačka, Francuska, Japan, Velika Britanija, Australija i SAD.

Globalni standardi franšiznog poslovanja. Ceo poslovni sistem se franšizom prenosi na eksterne korisnike-franšizante. Oni kao korisnici franšiznog sistema dužni su da posluju po unapred definisanim pravilima i instrukcijama franšizera. Franšizer preko jedinstvenog informacionog sistema u koji su uključeni svi lokalni partneri ima uvid u poslovanje franšizanata. Pored sistema poslovanja, franšizom se na korisnike-franšizante prenosi i koncept razrade poslovne filozofije sa svim njenim aspektima. Poslovna filozofija *McDonaldsa* ogleda se u *QSC&V* kvalitetima: *Q-quality* – visoka sigurnost i kvalitet proizvoda, *S-service* – brza usluga i ljubazno osoblje, *C-cleaniness* – besprekorna čistoća i održavanje higijene je imperativ, *V-value*

– vrednost proizvoda i usluge koju ovi elementi stvaraju zajedno. Snaga *McDonaldsa* proistekla je iz stvaranja imidža i kulture brze hrane u svesti potrošača. Ljubazna i brza isporuka, briga o potrošačima, održavanje besprekorne čistoće i urednosti su ključne snage na kojima se bazirala njegova ekspanzija. Kompanija *McDonalds* u celom svetu



opredeljuje se za lokalne dobavljače uvek kada je to moguće, pod uslovom da oni mogu da obezbede standardni kvalitet, higijenske uslove, da rade odgovorno i imaju konkurentan proizvod. *McDonalds* radi intezivno na obezbeđivanju i razvoju saradnje sa lokalnim partnerima, pa se danas 70% proizvoda pravi od sirovina domaćeg porekla. Kreiran je korporativni simbol, a uspešne marketinške kampanje postigle su da se brend i logo utisnu u svest miliona potrošača. Ključni element strategije kompanije od samog njenog početka bio je posedovanje vlasništva nad imovinskim elementima franšiznog modela svih restorana *McDonalds*, bez obzira da li je lokacija na kojoj restoran posluje pod franšizom ili je vlasništvo kompanije. Prihod od izdavanja imovinskih elemenata nekretnine u zakup varira od jednog do drugog restorana, ali se procenjuje da *McDonalds* ostvaruje veće prihode od izdavanja u zakup nego od naknade za franšizu. Imovina *McDonalds* holdinga i prihodi koji ostvaruju od rente predstavljaju važnu komponentu ukupnih prihoda i vrednosti kompanije. *McDonalds* je jedinstven u industriji brze hrane jer poseduje vlasništvo nad nekretninama. Lokacije restorana su pored primarnih saobraćajnica, tržnih centara, zabavišta, na prometnim, vidljivim i lako pristupačnim mestima.

McDonalds kultura. Globalno poslovanje kompanije *McDonalds* postalo je simbol globalizacije, pa se u svetu sreće i izraz „mekdonaldizacija društva“. Ekonomski časopisi koriste *Big Mac Index*, upoređujući cene *Big Maca* u različitim valutama kao neformalno merilo pariteta kupovne snage. Da bi se postigla potpuna satisfakcija potrošača i prevazišla njihova očekivanja u svako vreme i na svakom mestu, svi su posvećeni ostvarenju jedinstvenog cilja, poštujući osnovne principe poslovanja: visok kvalitet proizvoda, ljubazno osoblje koje brzo pruža uslugu i uvek uz osmeh, uredan i besprekorno čist ambijent, usluga po pristupačnoj ceni. *QSC&V* poslovna filozofija obeležila je uspešno poslovanje *McDonaldsa* širom sveta. Sam *Ray Crock* koji je zaslužan za današnji izgled franšizinga bio je perfekcionista i od osnivanja *McDonaldsa* filozofija *QSC&V* bila je ideja vodilja njegovog poslovanja. Menadžment *McDonaldsa* profilisao je dinamičnu kulturu usmerenosti na potrošače, poštujući lokalnu kulturu iznad svega, upravljanje činjenicama, razvojem sistema vrednovanja ljudskih resursa i kontinuiranog unapređenja svakog aspekta poslovanja. Analize pokazuju da tajna uspeha *McDonaldsa* leži u spremnosti njegovog menadžmenta na inovacije percipirajući promene u okruženju, a istovremeno održavajući prepoznatljivost brenda i prenoseći istu poruku širom sveta “*Don’t just live life, love it!*”

■ *BR-BusinessDataBase*

1. ALTERNATIVNE STRATEGIJE ULASKA NA INOSTRANO TRŽIŠTE

Uloga i značaj strategije ulaska u MM. Nakon svestrane analize i selekcije inostranih tržišta, kao i pratećeg strategijskog opredeljenja vezanog za pravac međunarodne tržišne ekspanzije, sledeće značajno područje strategijskog odlučivanja u međunarodnom marketingu odnosi se na izbor odgovarajuće strategije ulaska ili uključivanja na odabrano inostrano tržište. Područje pronalaženja novih načina ulaska i poslovanja na pojedinim inostranim tržištima, u drugoj polovini dvadesetog veka, izuzetno se dinamično razvijalo. Mnoštvo novih strategijskih varijanti ulaska pojavilo se u periodu intenzivirane globalizacije tržišta. Danas se nalazimo u uslovima kada je moguće efikasno odgovoriti na veoma različite prepreke i različite izazove poslovanja na svetskom tržištu.

U svetu postoji više od dve stotine zemalja, kao relevantnih tržišta, koja preduzeće može marketinški da targetira. Usmeravanje međunarodnog marketinga u velikoj meri upravo zavisi od odabrane strategije ulaska na različita tržišta širom sveta. Od prihvaćenog tipa strategije ulaska u velikoj meri zavisi kasniji uspeh koji preduzeće može da ostvari na konkretnom tržištu. Odgovarajućom strategijom ulaska moguće je otvoriti neka strana tržišta koja su inače nedostupna za mnoge strane kompanije, kao i ostvariti željenu konkurentsku prednost na različitim tržištima. Zbog toga ova odluka mora da bude bazirana na vrlo pažljivoj i svestranoj analizi. Međunarodno orijentisana preduzeća moraju da budu



sve smelija i kreativnija prilikom izbora odgovarajuće strategije ulaska na svako tržište. Profilisanje međunarodnih marketinških aktivnosti postaje sve složenije i sve zavisnije od odabrane strategije ulaska. Značaj izbora adekvatne strategije ulaska na odabrano inostrano tržište vidi se i po tome što je skoro nemoguće naići na bilo koju celovitiju knjigu međunarodnog marketinga koja značajan deo ne posvećuje ovoj problematici. Razlika između pojedinih autora se ispoljava po načinu klasifikovanja, kao i po marketinškom tretmanu pojedinih strategijskih varijanti i formata.¹¹⁷

Koncepcijski tretman strategije ulaska i MM. Izdvajaju se tri osnovna konteksta ili koncepcijska tretmana strategije ulaska: 1. kao posebno područje međunarodnog marketinškog opredeljivanja, 2. u kontekstu organizovanja međunarodnog marketinga i 3. u kontekstu međunarodnih kanala distribucije. Pošto alternativni načini ulaska na inostrano tržište imaju i preventivno-usmeravajuću, kao i značajnu organizacionu i distributivnu dimenziju, razumljivo je da su uočeni konteksti njihovog posmatranja podjednako relevantni. Otuda često preplitanje i paralelno korišćenje pojmova kao što su: strategije ulaska, strategije uključivanja ili pak strategijski oblici poslovanja na inostranom tržištu. Smatra se da izabrani oblik poslovanja direktno utiče na dugoročnu stabilnost tržišne pozicije, adekvatnost uklapanja u inostranu poslovnu i marketinšku sredinu, kao i na način neposredne realizacije međunarodnih marketinških aktivnosti. Smatra se da izabrane strategije ulaska povlače za sobom i specifičnu organizacionu strukturu, specifičnu strukturu troškova i ukupnih marketinških ulaganja, te da je teško u kratkom roku vršiti preorijentaciju sa jedne strategijske varijante na drugu.¹¹⁸

Tipsko razgraničavanje strategijskih varijanti ulaska. Od velikog strategijskog značaja je i problem adekvatnog razgraničavanja i profilisanja pojedinih strategijskih varijanti ulaska na inostrano tržište. Danas je moguće naići na obilje pojmova kojim se žele označiti različiti poslovni formati i različiti oblici poslovanja sa inostranstvom koji mogu poslužiti kao potencijalne strategijske varijante ulaska na odabrano tržište. Razlike između njih ponekad su značajne i suštinske, a ponekad samo u određenim nijansama. Svi pojmovi i oblici međunarodnog poslovanja koji stoje na raspolaganju prilikom profilisanja strategije ulaska nemaju istu težinu i značaj. Za tipsko razgraničavanje, u skladu sa marketinškim pristupom, nužno je uočiti osnovni proizvodno-poslovni odnos koji stoji iza pojedinih alternativa.¹¹⁷

Polazeći¹¹⁷ Alternativne strategije ulaska i poslovanja na inostranom tržištu predstavljaju područje kojem je poklanjana velika pažnja kako u literaturi, tako i u praksi međunarodnog marketinga. *Root* je jedan od autora koji se najpotpunije bavio ovim problemom iz ugla marketinga. Ukazujući na osnovne faktore strategijskog odlučivanja on je izvršio obuhvatnu, pojedinačnu i komparativnu analizu alternativnih strategija ulaska na inostrano tržište, zatim ukazao na pravila i elemente poslovne analize pri biranju najpovoljnije alternative, da bi, na kraju, ukazao i na osnovne implikacije po formiranje međunarodnog marketinškog programa. Naglašavanje strategijskog značaja izbora adekvatnog načina ulaska i poslovanja na inostranom tržištu je prisutno kod svih autora.¹¹⁸

Dodatni izvor: Naresh K. Malhotra, James Agarwal, Francis M. Ulgado, (2003), "Internationalization and entry modes: A multitheoretical framework and research propositions", *Journal of International Marketing*, 11 (4): pp.131. 156 od tog opredeljenja moguće je opet naići na više različitih kriterija grupisanja i razgraničavanja pojedinih strategija i strategijskih varijanti ulaska na inostrano tržište: Kriterij lokacije proizvodnje. Polazeći od kriterija lokacije proizvodnje pravi se razlika između:

1. strategijskih varijanti ulaska zasnovanim na proizvodnji na domaćem tržištu, sa varijantama direktnog i indirektnog izvoza, kao i raznih aranžmana vezane trgovine i 2. strategijskih varijanti ulaska zasnovanim na proizvodnji u inostranstvu, sa varijantama licence, franšizinga i drugih partnerskih aranžmana, kao i investicionim varijantama ulaska na odabrano tržište. Evolutivni kriterij. Sa aspekta evolutivnog procesa



internacionalizacije preduzeća često se vrši podela na: izvoz, licencu, franšizing, zajednička ulaganja i direktne investicije u inostranstvu. Kriterij kontrole međunarodnog marketinga.

Polazeći od načina upravljanja međunarodnim marketingom može se govoriti o: 1.

strategijskim varijantama samostalno kontrolisanog međunarodnog poslovanja i marketinga, sa varijantama direktnog izvoza, sopstvenih prodajnih filijala ili prodajnih preduzeća, zajedničkih ulaganja i direktnih investicija u inostranstvu,

2. strategijskim varijantama posredno kontrolisanog međunarodnog poslovanja i marketinga – indirektan izvoz, licenca, franšizing i drugi oblici poslovne saradnje sa inostranim partnerima. Kriterij nivoa međunarodnog angažovanja. Imajući u vidu stepen angažovanja preduzeća na inostranom tržištu interesantna je podela na: 1. ograničeno međunarodno angažovanje, kao što su: indirektan izvoz, licenca, franšizing; 2. aktivno međunarodno angažovanje preduzeća – direktan izvoz, ugovorna proizvodnja, ugovorno rukovođenje, projekti „ključ u ruke“,

3. potpuno međunarodno angažovanje preduzeća: prodajne filijale, mešovita i sopstvena preduzeća u inostranstvu. Kriterij usklađenosti proizvodnje i marketinga. Sledeći dvodimenzionalno klasifikovanje, na osnovu stepena direktnosti i širine poslovnog angažovanja u inostranstvu, pojedine forme međunarodnog tržišnog uključivanja je moguće grupisati u četiri varijante: 1. indirektno varijante marketinga 2. direktno varijante marketinga 3. indirektno varijante proizvodnje i marketinga i 4. direktno varijante proizvodnje i marketinga u inostranstvu.

Slika 4.1. Generičke kategorije strategije ulaska



Generičke kategorije strategije ulaska. Osvrt na različite kriterije razgraničavanja i poslovnog grupisanja mogućih oblika poslovanja sa inostranstvom ovde ima smisao da ukaže na višestruki značaj ovog aspekta poslovnog odlučivanja. Time se omogućuje lakše poređenje prakse naših preduzeća sa iskustvom razvijenih međunarodnih kompanija i ukazuje na potrebu da se preduzeća osposobe za fleksibilnu i kombinovanu primenu strategijskih varijanti uključivanja i poslovanja na različitim međunarodnim tržištima. Pošto smo u uvodnim pojmovnim razgraničenjima rekli da međunarodni marketing vezujemo za i izvodimo iz procesa internacionalizacije, to ćemo i ovde oblik internacionalizacije uzeti kao osnovni kriterij pri razgraničavanju i organizacionom profilisanju alternativnih načina ulaska i poslovanja na inostranom tržištu. Polazeći od tog kriterija moguće je identifikovati tri osnovna strategijska proizvodno-poslovna odnosa preduzeća prema inostranom tržištu, prilikom ulaska i poslovanja na njemu: Izvozne varijante strategije ulaska na inostrano tržište – kao oblik internacionalizacije preduzeća putem prometne ili tržišne funkcije. Ovu strategiju karakteriše transfer proizvoda preko nacionalnih granica uz zadržavanje proizvodnje u sopstvenoj zemlji.

Kooperativne varijante strategije ulaska na inostrano tržište – kao oblik internacionalizacije preduzeća kroz transfer tehnologije, znanja i iskustva. Dolazi do posredne internacionalizacije proizvodnje ili druge osnovne delatnosti preduzeća uz saradnju sa inostranim partnerom. Direktnih investicija u inostranstvu još uvek nema ili se izbegavaju.



Investicione varijante strategije ulaska na inostrano tržište – realizuje se uz transfer proizvodne jedinice ili transfer preduzeća u inostranu sredinu, a uz angažovanje sopstvenog kapitala. Neposredna internacionalizacija osnovne delatnosti preduzeća odražava strategiju direktnih investicija u inostranstvu.

■ **MM.Marker 4.1. Big Mac i pomfrit u Moskvi nakon četrnaest godina pregovaranja**
McDonalds je 31. januara 1990.godine otvorio prvi od dvadeset planiranih restorana u Moskvi. Preko 20,000 Moskovljana je prvog dana stajalo u redu da uđe u ovaj restoran. Iza uspešnog otvaranja stajali su politički pregovori koji su trajali četrnaest godina. *George Cohon*, predsednik *McDonaldsa* u Kanadi inicirao je pregovore prilikom Olimpijskih igara 1976. godine u Montrealu, želeći da otvori *McDonalds* restoran u Moskvi tokom Olimpijskih igara 1980. godine. Razgovori su se nastavili ali je bojkot Olimpijskih igara od strane zapadnih zemalja naterao sovjetske zvaničnike da odluče da prekinu pregovore. *Cohon* je od *Alexandera Yakouleva*, tadašnjeg ambasadora Sovjetskog Saveza u Kanadi dobio obaveštenje „Sada je ovo ideološki nemoguće. Jednog dana će i ovo moći da se realizuje“. Nakon dolaska na vlast *Mihaila Gorbachova* 1984. godine, politički odnosi između Kanade i SSSR-a, kao i sa mnogim drugim narodima su se dramatično izmenili. *Yokoulev* je postao blizak savetnik *Gorbachova*. Pregovori o zajedničkom ulaganju između grada Moskve i kompanije *McDonalds* dobili su ozbiljniji tok 1987. godine, nakon usvajanja novog zakona o zajedničkim ulaganjima. Pošto je skoro polovinu svog vremena u periodu od 1988. do 1989. godine odvojio za rad na projektu zajedničkog ulaganja sa Moskvom, *McDonalds* je na Puškinovom trgu otvorio tada najveći restoran na svetu – sa 27 linija za posluživanje i mestom za 700 posetilaca. *BBC* je u svom izveštaju okarakterisao postavljene simbole restorana kao „drečave“. Međutim, odziv je bio više nego pozitivan, uprkos ceni od 5 kopejki za „*Big Mac* i pomfrit“ (što je bila visoka cena za sovjetske standarde – skoro polovina dnevnog prihoda prosečnog sovjetskog radnika).

■ *BR-BusinessDataBase*

119

2. IZVOZNE VARIJANTE STRATEGIJE ULASKA NA INOSTRANO TRŽIŠTE

2.1. Vrednovanje izvoznih varijanti strategije ulaska na inotržište

Osobnosti izvoza kao strategije ulaska na inotržište. Izvoz predstavlja najbrži, najjednostavniji i najrasprostranjeniji oblik internacionalizacije preduzeća, ili strategije ulaska i poslovanja na odabranom inostranom tržištu. Krajnji cilj je što uspešnija realizacija proizvoda i usluga, pri čemu se proizvodnja ili osnovna delatnost zadržava u okviru nacionalnih granica sopstvene zemlje. Sigurno je da međunarodna trgovina, koja se realizuje u raznim formama izvoznih i uvoznih transakcija, još uvek predstavlja

najrasprostranjeniju strategijsku varijantu međunarodnog poslovanja.¹²⁰ Izvoz predstavlja veoma široko područje u međunarodnom marketingu, koje nudi veliki broj alternativnih načina za realizaciju sopstvenih proizvoda u inostranstvu. Možemo reći da još uvek najveći broj preduzeća organizuje svoju osnovnu delatnost u granicama sopstvene države, a da se u međunarodnu razmenu uključuju putem različitih formi izvoznih aranžmana. Smatramo neadekvatnim i vrlo uskim sva ona shvatanja koja strategiju internacionalizacije preduzeća vezuju samo za one forme poslovanja koje se zasnivaju na direktnim investicijama i međunarodnom preplitanju kapitala. Danas možemo naići na veliki broj međunarodno afirmisanih preduzeća koja su svoj internacionalni uspeh i reputaciju postigla isključivo koristeći odgovarajuće forme savremene prodaje i izvoznog marketinga. Pošto strategiju internacionalizacije stavljamo u funkciju što uspešnije poslovne afirmacije preduzeća u međunarodnim ili svetskim razmerama, onda se ne sme isključiti nijedna poslovna forma i tehnika koja tome doprinosi. Sledeći širi kontekst strategije internacionalizacije poslovanja i



strategije ulaska, nije sporno da izvoz sa različitim svojim varijantama predstavlja njihov vrlo značajan pravac i mogućnost.

Strategijski značaj izvoznog marketinga. Izvozni marketing je neophodno diferencirati od tradicionalnog komercijalnog pristupa izvozno-uvoznom poslovanju. Izvozni marketing napušta automatizam i inerciju koji su svojstveni klasičnoj komercijalnoj logici i praksi. Raspoloživa domaća ponuda tretira se samo kao startna podloga i odskočna daska. Marketinški orijentisani izvoznik ne priznaje unapred fiksirane i date stvari. On ne sledi naloge svoje proizvodnje, nego naloge svoga tržišta. On se ne bavi prodajom postojećeg i raspoloživog, nego se bavi kreiranjem i proizvodnjom tržišno traženog. Zbog toga on polazi od potreba i specifičnih zahteva inostranih kupaca. Spreman je da vrši aktivna prilagođavanja kako bi došlo do što efektivnijeg izvoznog marketinškog programa. Samim tim, on usvaja i primenjuje principe strategijskog upravljanja pri nastupu i poslovanju na inostranom tržištu. Iako se izvoz tretira kao forma poslovanja sa manjim stepenom angažovanja u inostranstvu, preko njega je moguće postići značajnu međunarodnu reputaciju i ogromne finansijske rezultate, ukoliko se on zasniva na savremenoj marketinškoj koncepciji.¹²¹

¹¹⁹ Detaljnije videti: Rakita Branko, 2006, *Međunarodni biznis i menadžment*, Ekonomski fakultet, str. 159

¹²⁰ - 214 Koristan izvor: Cook A.Thomas, Alston Rennie, Raia Kelly, (2004), *Mastering Import and Export Management*, New York. American Management Association.¹²¹ To neposredno potvrđuju vodeći američki izvoznici, koji su u periodu intenziviranja procesa globalizacije ostvarili ogromne prihode kroz izvozne varijante međunarodnog poslovanja: *General Motors* ostvario je preko 8 milijarde dolara, *Boeing* preko 7 milijarde dolara, *General Electric* preko 4 milijarde

159 Razlozi prihvatanja izvoznih varijanti. Preduzeće se može odlučiti na izvozne varijante strategije ulaska iz više razloga, uglavnom u sledećim situacijama: 1. kada firma nema odgovarajuću veličinu ili pak dovoljno sredstava da bi išla na određene forme kooperativnih ili investicionih varijanti strategije ulaska, 2. kada tržišne okolnosti, kao što su politički rizik, stepen atraktivnosti i neizvesnosti uslovljavaju manji nivo angažovanja i vezivanja za konkretnu zemlju i 3. kada nema političkog ili ekonomskog pritiska koji bi posledično favorizovao neizvozne oblike međunarodnog poslovanja i marketinga.

Regulativni tretman izvoza. Odnos nacionalnih država i njihovih politika prema tokovima međunarodne razmene vekovima je bio, i još uvek jeste, ambivalentan i protivurečan. Uglavnom imamo situaciju da je međunarodna trgovina stalno opterećena međusobno suprotnim merama istovremenog podsticanja izvoza i ograničavanja uvoza. Sve države u svetu bi želele da ostvaruju veći izvoz nego uvoz. Nažalost, ili na sreću, do toga se ne dolazi na podlozi političkih opredeljenja, nego prevashodno na podlozi konkurentskih performansi. To dvojstvo i protivrečnost nacionalnih ekonomskih politika je različitog intenziteta u različitim zemljama. Aktivnosti *WTO* donele su i afirmisale određene mere koje stimulišu razvoj otvorenih privreda i liberalizaciju svetske trgovine. Međutim, i pored toga, jedan broj država još uvek primenjuje različite mere za direktno i indirektno ograničenje uvoza (kvote, necarinske barijere, specifične carinske stope, osoben tarifni sistem i sl.). To se naročito dešava kod tzv. „strateških industrija“. Troškove¹²² protekcionističkih mera uvek plaćaju potrošači.

Glavne prednosti izvoznih varijanti ulaska i poslovanja na inotrižištu leže u jednostavnosti primene, malom riziku i kapitalu koji je potrebno angažovati za realizaciju strategije.

Osnovni problem korišćenja pojedinih formi izvoznog marketinga leži u tome što to nije uvek i u svim situacijama optimalna strategija, sa aspekta troškova i organizacione izvodljivosti. Pored niza drugih situacionih faktora, smatra se da izvoz gubi od svoje



atraktivnosti u odnosu na neizvozne forme kada je domaća valuta jača i stabilnija u odnosu na druge međunarodne valute. Ukoliko se ne mogu slediti pojedine forme kooperativnih ili investicionih varijanti ulaska i poslovanja na inostranim tržištima, tada se obično pribegava primeni specifičnih izvoznih aranžmana umesto klasičnog izvoza .

2.2. Razgraničenje izvoznih varijanti ulaska i poslovanja na inotrižistu

Izvozni marketing predstavlja vrlo složeno i dinamično područje međunarodnog marketinga. Zbog toga je i vrlo teško naići na precizno razgraničenje i opšte slaganje o tome koje sve forme strategije ulaska i međunarodnog poslovanja spadaju u područje izvoznog marketinga. Pridržavajući se iznetih pojmovnih određenja, pojedine varijante izvoznog marketinga možemo razvrstati u tri grupe (Videti sliku 4.2.): bazične varijante, udružene varijante i kontratrgovinske varijante izvozne strategije ulaska.

dolara, a IBM preko 3 milijarde dolara godišnje. *Invensys Energy Systems* sa Novog Zelanda je primer kompanije čiji je razvoj determinisan izvozom. Ova kompanija oko 90% svoje proizvodnje (oko 35 miliona USD), delova za telekomunikacionu opremu, izvozi na preko trideset tržišta Azije, Pacifika, Afrike, Amerike i Evrope. Gorenje iz Slovenije je dobar primer kompanije sa naših prostora, koja je zahvaljujući izvoznim varijantama ulaska i izvoznom marketingu ostvarila zavidnu međunarodnu afirmaciju. Radi se o kompaniji koja preko 90%

svoje proizvodnje izvozi, a manje od 10% prodaje na domaćem tržištu.¹²² Jedno istraživanje je pokazalo da potrošači u SAD plaćaju oko 70 milijardi USD godišnje na ime troškova zaštite domaće privrede i „čuvanja radnih mesta“. Sa druge strane SAD su poznate kao veliki zagovornici liberalizacije uvoza, kada se njihove kompanije nalaze na strani izvoznika (Cateora, 2008, International Marketing)

160 **Bazične varijante izvozne strategije ulaska** oslanjaju se na osnovne principe savremene trgovine pri nastupu na inostranom tržištu. U zavisnosti od strukture i lokacije posrednika koji se koriste pri nastupu na inostrano tržište, bazične forme izvoznog marketinga mogu imati karakter indirektnog i direktnog izvoza. Varijanta indirektnog izvoza. Kod indirektnog izvoza proizvođač svoje proizvode realizuje preko iskusnijih posrednika iz sopstvene zemlje: spoljnotrgovinskih preduzeća, specijalizovanih izvoznih kompanija, komisionih posrednika, komplementarnih proizvođača, preduzeća za eksportni menadžment ili pak inostranih firmi lociranih u svojoj zemlji. Navedeni posrednici postaju i osnovni nosioci izvoznih aktivnosti, čime se proizvođač oslobađa značajnih troškova i poslova vezanih za probleme međunarodnog poslovanja i marketinga. Varijanta direktnog izvoza. Pri direktnom izvozu, preduzeće preskače posrednike u sopstvenoj zemlji i direktno uspostavlja kontakt sa inostranim tržištem. Sada mu na raspolaganju stoji veći broj alternativnih kanala prodaje ili posrednika koji su locirani u inostranoj zemlji. Direktni izvoz se može realizovati: direktno finalnom kupcu, preko franšiznog partnera finalnom kupcu, preko prodajne filijale u inostranstvu finalnom kupcu, preko prodajne filijale i distributera finalnom kupcu, preko uvoznika i distributera finalnom kupcu, preko distributera finalnom

kupcu, preko agenta finalnom kupcu, preko agenta i distributera finalnom kupcu.¹²³ U organizacionom pogledu oni se mogu razvrstati na strane jedinice u inostranstvu i sopstvene jedinice u inostranstvu. Stepem direktnosti u izvoznom poslovanju povećava se otvaranjem sopstvenih jedinica u inostranstvu i to progresivno, počevši od predstavništva, preko filijale pa do prodajnog preduzeća u inostranstvu. Otvaranje sopstvenih jedinica u inostranstvu pri direktnom izvoznom poslovanju uglavnom se pripisuje velikim i snažnim izvoznicima, a najčešće se vezuje za velika i perspektivna tržišta. Smatra se da je mnogo češća varijanta uspostavljanja direktnog kontakta sa inostranim tržištem preko postojećih

lokalnih kanala distribucije.¹²⁴

Slika 4.2. Izvozne varijante strategije ulaska na inostrano tržište



Udružene varijante izvozne strategije ulaska predstavljaju specifične forme ugovornog partnerstva, kooperacije i poslovne saradnje u okviru izvoznog marketinga, sa osnovnim ciljem¹²³ Kao finalni kupac na inostranom tržištu tretira se konkretna organizacija koja je korisnik proizvoda ako se radi o industrijskom izvozu (*business-to-business*), maloprodaja na inostranom tržištu ako se radi o izvozu robe široke potrošnje, ili neposredni potrošač te robe.¹²⁴ *Terpstra*: izbor adekvatnog distributera i posrednika u inostranstvu od izuzetne važnosti zbog mogućeg prerastanja tog odnosa u dugoročnije i složenije oblike poslovne saradnje ili pak zajednička ulaganja. da se unapredi prodajni potencijal, prodajna snaga i uslovi prodaje pojedinih preduzeća uz podršku i aktivno učešće odgovarajućih partnera. Radi se o aranžmanima koji se obično zaključuju na duži vremenski period. Izvozni klasteri predstavlja varijantu zajedničkog ili grupnog nastupa na inostranom tržištu. Radi se o dobrovoljnom izvoznom klasteru ili konzorcijumu, sastavljenom od preduzeća sa istim ili komplementarnim proizvodnim asortimanom. Članovi klastera su pravno i ekonomski samostalna preduzeća. Oni na osnovu sporazuma ili ugovora prenose određene funkcije izvoznog marketinga na centralni izvozni organ. Sam izvozni klaster ili konzorcijum, na inostranom tržištu može poslovati u svoje ime ili u ime određenog člana klastera. Piggy-back izvoz ima sve karakteristike komplementarnog i partnerskog izvoznog aranžmana, koji danas sve više dobija na značaju. Radi se o specifičnom pridruženom izvoznom aranžmanu, u kome učestvuju dve kategorije poslovnih partnera – nosilac i pridruženi član. U svojstvu pridruženog člana ili komplementa može da se javi jedan ili više proizvođača. Nosilac partnerskog izvoznog aranžmana uglavnom je veće preduzeće sa sopstvenim kanalima distribucije na konkretnom inostranom tržištu, sa značajnim međunarodnim poslovnim iskustvom i afirmisanim imenom. Kod *piggy-back* izvoza, posao se uglavnom realizuje pod firmom i imenom nosioca kooperacije, iako se izvozni partneri mogu dogovoriti i o afirmisanju odvojenih tržišnih identiteta i robnih brendova. Izvoz kroz lohn poslove ili poslove oplemenjavanja predstavlja specifičnu formu partnerskih aranžmana u domenu međunarodne razmene proizvoda i usluga pri kojoj se neka roba privremeno uvozi ili izvozi, radi njene dalje prerade, dorade ili obrade. Poslovi prerade odnose se na proces oplemenjavanja kroz koji dolazi do menjanja osnovnih svojstava privremeno uvezene robe. Poslovi dorade podrazumevaju razne oblike dodatnog oplemenjavanja privremeno uvezene robe, bez menjanja njenih osnovnih svojstava. Poslovi obrade obuhvataju određene mehaničke, hemijske i druge postupke radi doterivanja i podizanja kvaliteta proizvoda, ali bez dodavanja iste ili druge vrste robe. Očito je da poslovi oplemenjavanja (*lohn* poslovi) omogućuju specifičnu formu izvoza proizvodne usluge, koja se vrši na robi čiji se vlasnik nalazi u inostranoj zemlji. Treba napomenuti da nalogodavac za *lohn* poslove može biti i domaće preduzeće, ukoliko je njegova roba namenjena izvozu.



Izvoz kroz lizing. Lizing posmatramo kao moguću formu ustupanja prava korišćenja savremenih tehnoloških dostignuća, opreme i skupocenih proizvoda, po osnovu zakupa. Sam pojam vodi poreklo od engleske reči „to lease“, što znači iznajmiti, zakupiti. Kao predmet zakupa po sistemu lizinga najčešće se javljaju: oprema, mehanizacija, investiciona dobra, nepokretnosti i određena trajna potrošna dobra. Formalno posmatrano, kod lizing aranžmana poslovni odnosi između partnera uspostavljaju se na osnovu ugovora o zakupu, koji opredeljuje i poziciju ugovornih strana. To je pogodan put da dođe do potpunije komercijalizacije savremenih tehnoloških dostignuća visoke vrednosti, ustupajući ih na korišćenje odgovarajućem zainteresovanom partneru. Kao davalac lizinga može da se javi neposredni proizvođač (direktan lizing) ili pak specijalizovana lizing institucija (indirektan lizing).

Kontravgovinske varijante izvozne strategije ulaska predstavljaju i obuhvataju specifične forme vezane trgovine, koje su prevashodno u funkciji prevazilaženja poteškoća koje prate standardnu kupoprodaju u međunarodnim razmerama, zbog postojanja raznih restrikcija, ograničenja, neravnoteža, finansijskih problema i problema međunarodnog platnog prometa. Kontravgovina predstavlja oblik međunarodnog poslovanja gde se roba plaća drugom robom ili uslugom, umesto novcem. Ovaj oblik međunarodne trgovine nastao je u formi trampe, da bi danas prerastao u mnoštvo vrlo složenih međunarodnih trgovinskih aranžmana, strategijski važnih i korisnih. U aranžmane kontravgovine spadaju: barter poslovi, kompenzacije, *buy-back*, *offset*, recipročna trgovina, finansijsko-posredničke varijante vezanih poslova. Zajednička im je karakteristika da integrišu i usaglašavaju istovremeno ostvarivanje ciljeva izvoznika i uvoznika.

▣ **MM.Marker 4.2. Izvoz nameštaja iz Kine u SAD**

Izvoz nameštaja iz Kine u SAD je poslednjih nekoliko godina doživeo pravu ekspanziju. Do skora je nameštaj koji se izvezio iz Kine u SAD bio izuzetno slabog kvaliteta. Međutim situacija se značajno promenila. Kineski proizvođači od skora na američko tržište izvoze proizvode koji su odgovarajućeg kvaliteta i koji su dizajnirani u skladu sa američkim ukusima. Unapređenja kvaliteta i dizajna su se poklopila sa niskim kamatnim stopama na hipotekarne kredite zbog čega je veliki broj Amerikanaca stekao uslove da kupi kuće i stanove ili se preseli u veće. Ipak kod potrošača postoje rezerve prema proizvodima koji se uvoze iz ove preokookeanske zemlje. Naime, postoji sumnja da će usled daljine isporuka kasniti, da neće biti adekvatnih delova za eventualne popravke i zamene. U slučaju kožnog nameštaja postoji sumnja u kvalitet kože i izbor boja i dizajna. Ipak niska cene radne snage (prosečan radnik u fabrici nameštaja zarađuje mesečno oko 100 USD) uspešno je transferisana u razumne cene koje privlače cenovno orjentisane potrošače. Npr. kožna sofa proizvedena u Kini se prodaje ispod 1,000 USD što je za 100 USD manje nego cena koštanja njenih delova kada bi se proizvodila u SAD ili Evropi. Proizvodnja nameštaja postaje jedna od grana koje se najbrže razvijaju u Kini. Izvoz nameštaja iz Kine trenutno predstavlja oko 10% svetskog izvoza, a pojedini eksperti u ovoj grani veruju da ovaj udeo do kraja 2010. godine može iznositi i do 30%. Ipak, ova predviđanja umnogome zavise od iznenadnih promena poslovnog okruženja. Epidemija SARS-a je drastično smanjila tražnju jer su strani prodavci izbegavali kineske fabrike dok je veoma mali broj Kineza putovao u inostranstvo. Jedan broja prodavaca nameštaja u SAD skladištio je veće količine robe koja nije poticala sa ugroženog tržišta. Ovo su radili iz straha da u budućnosti neće biti moguće nabavljati robu iz Kine, ali i iz straha da se putem nameštaja slučajno ne prenese virus u SAD.

Potpredsednik kompanije *Furniture Brand International*, glavnog uvoznika nameštaja u SAD, je izjavio „uvoz nameštaja obiluje izazovima i kada nema vanrednih situacija kao što je SARS“. Samo što je epidemija SARS-a prošla izvoz nameštaja iz Kine privukao je pažnju američkih proizvođača i državnih organa. Američki proizvođači nameštaja, od kojih su mnogi stacionirani u Severnoj Karolini i Virdžiniji, usled pritiska iz uvoza počeli su da otpuštaju radnike i zatvaraju pogone. Jedno istraživanje sprovedeno od strane ekonomista



sa univerziteta Santa Kruz u Kaliforniji pokazalo je da je u periodu od 1979. do 1999. godine preko 500,000 radnika koji su radili kod proizvođača nameštaja ostalo bez posla. Od ovog broja svega 39% njih je uspjelo da se poslovno zaposli u ovoj grani. Udruženje *American Furniture Manufactures Commitee* koje okuplja proizvođače nameštaja iz SAD zahtevalo je od državnih organa da utvrde da li proizvođači iz Kine koriste dampinške cene.

■ *BR-BusinessDataBase*

međunarodnom poslovanju zasniva na logici naturalne razmene i trampe. U svom izvornom obliku i značenju barter predstavlja direktnu razmenu ekvivalentnih količina i vrednosti roba između trgovinskih partnera dve različite zemlje i to bez posredovanja novca. Radi se o bilateralnom tipu međunarodne razmene, koji se realizuje na podlozi jedinstvenog ugovora.

Kompensacije predstavljaju specifičnu varijantu kontratrgovine u izvozno-uvoznom poslovanju, koja se zasniva na direktnoj razmeni proizvoda i usluga bez ili sa delimičnim posredovanjem novca. Kompensacioni poslovi takođe se realizuju na podlozi jednog ugovora, kojim se reguliše dvostrani tok. Za razliku od bartera, u kompensacionim poslovima dolazi do sučeljavanja fakturisanih vrednosnih sadržaja sa izvozne i uvozne strane. Radi se o partnerskom komercijalnom aranžmanu, koji se najčešće realizuje po

principu „marketing robe za marketing robe“¹²⁵. Neosporno je da su se strategije i tehnike kompensacijskih aranžmana vrlo dinamično razvijale, pa se u praksi može naići na obilje različitih konstrukcija i rešenja. Pošto se radi o ugovorenim i vremenski ograničenim aranžmanima, moglo bi se reći da svaki konkretan posao predstavlja slučaj za sebe.

Recipročna trgovina predstavlja specifičnu formu kontratrgovine koja se vrlo dinamično

razvija i koja postaje sve prisutnija u izvoznom poslovanju.¹²⁶ Recipročna trgovina predstavlja transakciju kroz koju izvoznik preuzima obavezu da preko povratnog posla sam kupi ili pak aranžira kupovinu proizvoda od svog partnera iz zemlje uvoznice, čija će vrednost korespondirati u dogovorenom odnosu ili procentu sa vrednošću inicijalnog izvoznog posla. Inicijalna i povratna kupoprodaja predstavljaju potpuno odvojene, ali međusobno uslovljene poslove. Aranžmani recipročne trgovine se realizuju na podlozi dva odvojena ugovora.

3. KOOPERATIVNE VARIJANTE STRATEGIJE ULASKA NA INOSTRANO TRŽIŠTE¹²⁷

3.1. Vrednovanje kooperativnih varijanti strategije ulaska na inotrzžište

Osobnosti kooperativnih aranžmana kao strategije ulaska. Kooperativne varijante strategije ulaska na inotrzžište posmatramo kao posredni oblik internacionalizacije proizvodnje ili osnovne delatnosti preduzeća, putem transfera tehnologije, znanja i iskustva. Aktuelne karakteristike svetskih tržišnih tokova značajno otežavaju izvoz kao tradicionalnu i klasičnu strategiju uključivanja u međunarodne poslovne operacije. Sve veću inferiornost u savremenim međunarodnim ekonomskim odnosima i međunarodnoj poslovnoj saradnji ispoljavaju one zemlje koje se prevashodno oslanjaju na klasične oblike izvozno-uvoznog poslovanja. Savremeni tehnički progres, koji ima univerzalno dejstvo, posebno aktuelizira značaj transfera tehnologije, znanja i iskustva u okviru kojeg međunarodna razmena proizvoda (uvoz-izvoz) postaje izvedena promenljiva. Međunarodni transfer tehnologije, znanja i iskustva odvija se kroz uspostavljanje raznovrsnih odnosa kooperacije odgovarajućih poslovnih partnera iz različitih zemalja. Na taj način se umesto konkurencije i direktne konfrontacije ulazi u određene modalitete poslovne saradnje sa inostranim partnerima. Tehnologija, znanje i iskustvo imaju univerzalno značenje i ne mogu se pripisivati unapred datim i definisanim komparativnim prednostima. Zato su u značajnoj prednosti one zemlje i njihovi privredni subjekti koji izgrađuju adekvatan odnos prema tim vitalnim faktorima savremenog tehničkog progressa i međunarodne konkurentnosti, bez

¹²⁵ U literaturi i praksi, nailazi se na veoma široko, različito, pa i protivurečno shvatanje samog pojma i suštine kompensacionih aranžmana. Na jednoj strani su ona shvatanja koja



kompensacije uzimaju kao svodni imenitelj za sve oblike kontratrgovine u međunarodnom poslovanju, a na drugom polu su pak pojednostavljena i jednostrana shvatanja koja pojam kompenzacija vezuju samo za tzv. „buy-back“ aranžmane.¹²⁶ U teoriji i praksi javljaju se

pod različitim nazivima kao što su: paralelna trgovina, kontrakupovina, kontraisporuka, povratna kupovina, uslovljena kupovina i sl.¹²⁷ Detaljnije videti: Rakita Branko, 2006, *Međunarodni biznis i menadžment*, Ekonomski fakultet, str. 221

– 270. razlike iz kog dela sveta vodili poreklo. Marketing, sa svojim univerzalnim značenjem¹²⁸ i prilagodljivim strategijama, povećava njihovu tržišnu i konkurentsku probojnost.

Relevantnost pojma kooperativnih aranžmana u MM. Šta se podrazumeva pod pojmom kooperativnih aranžmana sa inopartnerima kao mogućim varijantama strategije ulaska na inotrižište i koliko ovaj pojam odražava suštinu odnosa koji proizilaze iz transfera tehnologije, znanja i iskustva u međunarodnim razmerama? Veliki je broj strategijskih varijanti preko kojih je moguće realizovati posrednu internacionalizaciju proizvodnje ili neke druge osnovne delatnosti preduzeća. Pronalaženje adekvatnog partnera u inostranstvu sa kojim bi se razvijala saradnja duži vremenski period je njihova zajednička karakteristika. Dakle, ova marketinška strategija uključivanja u procese međunarodnog poslovanja uvek se realizuje kroz određene kooperativne odnose, a pojam kooperacije upućuje na principe dugoročnosti, višedimenzionalnosti i relativne ravnopravnosti u odnosima između poslovnih partnera. Posmatrano sa formalne strane, strategija se realizuje kroz određene oblike sporazumno definisanih aranžmana, tj. ugovornih oblika kroz koje se jasno preciziraju prava, obaveze i ekonomski odnosi između kooperanata. Otuda smatramo da termin kooperativnih aranžmana sa inopartnerima adekvatno odražava formalnu i poslovnu prirodu realizovanja strategije transfera tehnologije, znanja i iskustva u međunarodnom marketingu. Kooperativni aranžmani sa inopartnerima danas u međunarodnom marketingu predstavljaju veoma razvijeno strategijsko područje koje se zasniva na principu indirektno ili posredne proizvodnje u inostranstvu. Princip posredničke proizvodnje u inostranstvu, uz povezivanje i saradnju sa odgovarajućim partnerom, razgraničava kooperativne varijante strategije ulaska i poslovanja na inostranom tržištu, kako u odnosu na strategiju izvoznog poslovanja, tako i u odnosu na strategiju direktnih investicija u inostranstvu.

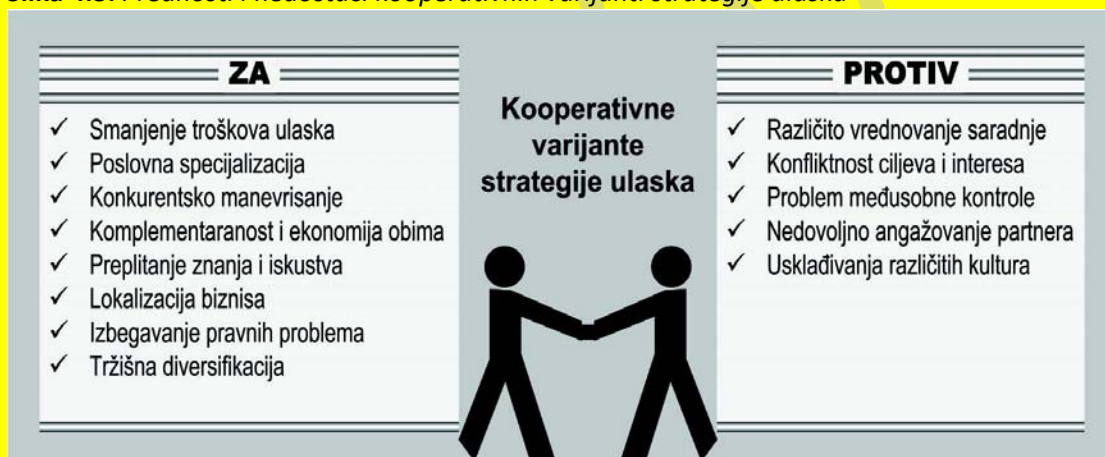
Razlozi za prihvatanje kooperativnih varijanti strategije ulaska. Kao osnovne razloge za kooperativne varijante strategije ulaska na inostrano tržište možemo navesti sledeće: smanjenje troškova ulaska, poslovna specijalizacija, konkurentsko manevrisanje, komplementarnost i ekonomija obima, preplitanje znanja i iskustva, lokalizacija biznisa, izbegavanje pravnih problema i tržišna diversifikacija. Proizvodnja i prodaja u inostranstvu podrazumevaju uključivanje određenih dodatnih fiksnih i operativnih troškova kojih nema kod poslovanja na domaćem tržištu. Ulazak u neku formu kooperativnih aranžmana sa dobro odabranim partnerom u inostranstvu može da doprinese značajnoj redukciji troškova, konkurentnijem i jeftinijem poslovanju. Kooperativni aranžmani sa partnerima u inostranstvu omogućuju preduzeću da se fokusira i specijalizuje za bazične segmente svoje poslovne kompetentnosti, uz istovremeno oslobađanje od neposrednog bavljenja sporednim aktivnostima i aktivnostima podrške. Ugovornim udruživanjem bazičnih poslovnih kompetencija sa drugim kompanijama često se mogu proizvesti veći efekti nego da se nastupa samostalno. Tržišta pojedinih industrijskih sektora nisu u stanju da izdrže veliki broj konkurenata. Kompanije mogu da nađu izlaz u međusobnom povezivanju i ugovornoj saradnji, umesto u direktnom nadmetanju. Efekte komplementarnosti i ekonomije obima je moguće postići kroz razne varijante vertikalnog i horizontalnog povezivanja sa inopartnerima. Mnoge međunarodno orijentisane kompanije ulaze u partnerske aranžmane kako bi učile od drugih kompanija. Obično postoje dobre



mogućnosti da se uči od razvijenijeg partnera o najnovijoj tehnologiji, proizvodnim procesima, metodama proizvodnje, dizajnu, distribuciji i

¹²⁸ Dodatni izvor: Veludo, M. And... (2004), "Partnering and relationships within an international network context", *International Marketing Review*, 21(2), pp. 142-157. strateškom marketingu. Od nerazvijenijeg partnera moguće je učiti o lokalnom tržištu, lokalnom poslovnom okruženju, operativnim proizvodnim veštinama i operativnom marketingu. Ukoliko firma proceni da nije u stanju samostalno da izađe na kraj sa lokalnim tržišnim i sociokulturnim barijerama, sasvim je logično da se potraži adekvatan lokalni partner koji bi u tome pomogao. Preko inostranog partnera kompanija može da izvede neophodnu i adekvatnu lokalizaciju poslovanja. U mnogim zemljama nailazi se na nezadovoljavajući nivo pravne sigurnosti ili značajna regulativna ograničenja, koja mogu da otežaju samostalno obavljanje poslovnih operacija inostranih kompanija. U takvim situacijama kompanije se suočavaju sa nužnošću ulaska u određene oblike kooperativnih aranžmana sa lokalnim partnerima, ukoliko se ciljno tržište proceni značajnim. Ukoliko se preduzeće opredeljuje za međunarodnu tržišnu diversifikaciju, kao pravac ubrzane geografske i poslovne ekspanzije, kooperativni aranžmani sa inostranim firmama mu u tome mogu mnogo pomoći. Brzim lociranjem aktivnosti uz pomoć odabranih partnera u više zemalja, smanjuje se rizik poslovanja, kao i obim neophodnih ulaganja.

Slika 4.3. Prednosti i nedostaci kooperativnih varijanti strategije ulaska



Razlozi protiv prihvatanja kooperativnih varijanti strategije ulaska. Iako kooperativne varijante strategije ulaska imaju mnogo svojih prednosti, treba voditi računa i o njihovim potencijalnim problemima i nedostacima. Oni se uglavnom vezuju za usklađivanje partnerskih odnosa i njihovo redefinisane tokom vremena. Međunarodne kooperativne aranžmane mogu da prate značajni konflikti i problemi, kao što su: problem različitog vrednovanja saradnje, problem konfliktnosti ciljeva i interesa, problem međusobne kontrole, problem nedovoljnog angažovanja partnera i problem usklađivanja različitih kultura. Partneri nekada mogu različito shvatati značaj predmeta ugovorne saradnje. To dovodi do različitog nivoa angažovanja i operativne posvećenosti između njih. Međunarodni kooperativni aranžmani uglavnom se zasnivaju na postojanju komplementarnosti u mogućnostima i željama obe strane. Ciljevi i očekivanja partnera mogu evoluirati tokom vremena. Tom evolucijom može da dođe do međusobnog razilaženja i konfliktnosti ciljeva i interesa. Bez adekvatne i kontinuirane kontrole, poslovanje neće biti usmeravano na pravi način. U kooperativnim aranžmanima nije lako obezbediti kontrolnu ravnotežu i efikasnost. Ukoliko nijedna kompanija nema kontrolu u partnerskom aranžmanu, to može da ugrozi ukupan aranžman, a ukoliko jedan partner ima dominantnu kontrolu, to može da ugrozi interese drugoga partnera. Za perspektivu međunarodne ugovorne saradnje opasnost može da predstavlja i neravnoteža u angažovanosti partnera. Bez obzira na razlike u startnim pozicijama, tokom



vremena doprinos jednog partnera može da postane manje ili više značajan u odnosu na doprinos drugog partnera. To može da se ispolji ili kroz nedovoljno ili kroz neadekvatno angažovanje druge strane. Posledično, može da se javi sumnja jednog partnera da drugi za sebe uzima više nego što objektivno zaslužuje. Načini poslovanja i načini merenja uspeha se značajno razlikuju po pojedinim kulturama. Uvek je aktuelan problem međusobnog usklađivanja različitih kulturoloških navika i vrednosti. Kada se tome dodaju razlike u jeziku i sporazumevanju, kao i razlike u poslovnim i organizacionim kulturama, onda je sasvim jasno da mnogi kooperativni aranžmani mogu upasti u probleme zbog nedovoljne kulturološke usklađenosti i razumevanja ugovornih strana.

3.2. Razgraničenje kooperativnih varijanti strategije ulaska na inotržište

Pojedine kooperativne varijante strategije ulaska i poslovanja na inostranom tržištu, možemo grupisati u tri vrste ili strategijske kategorije: ugovorni prenos prava korišćenja, funkcionalna proizvodno-poslovna saradnja i saradnja na projektnom principu.

Ugovorni prenos prava korišćenja određenih dobara, tehnologije, inovacija, zaštitnog znaka, *know-how*, modela poslovanja i drugih prava industrijske i intelektualne svojine na inostranog partnera predstavlja veoma rasprostranjenu varijantu kooperativne strategije ulaska na inostrano tržište. Licenca i franšizing predstavljaju karakteristične forme ove kategorije međunarodnih kooperativnih aranžmana. Licenca kao strategijska varijanta ulaska na inostrano tržište predstavlja ugovorni prenos ili transfer registrovanih i zaštićenih prava industrijske i intelektualne svojine (nova tehnologija, patent, zaštitni znak, ime, uzorak, *know-how*) na inostranog partnera uz dogovorenu licencnu nadoknadu ili rojalitet. Na ovaj način davalac licence vrši posrednu internacionalizaciju svoje proizvodnje na inostrano tržište. Licenca je zbog svoje rasprostranjenosti i ekonomskog značaja danas postala sinonim za transfer tehnologije. Ona predstavlja osobenu formu prenosa proizvodnje na strano tržište bez ulaganja kapitala. Zato se često za nju kaže da predstavlja atraktivno srednje rešenje između ćudljivog izvoza i neizvesnih direktnih investicija u inostranstvu. Značajno je razlikovati dve kategorije licencnih aranžmana – licenca na tehnologiju i licenca na trgovinsku marku. Po načinu uspostavljanja licencnih odnosa, razlikujemo jednosmerno i unakrsno licenciranje. Franšizing kao strategijska varijanta ulaska na inostrano tržište predstavlja ugovorni prenos prava korišćenja proizvodnih procesa, poslovnih modela i dokazanih tržišnih formata i formula uspeha na inostranog partnera uz dogovorenu franšiznu nadoknadu. ¹²⁹ Samim tim što se ispoljava pojmovna sličnost sa licencom, neki autori su skloni da franšizing tretiraju kao specifičnu formu licencnih aranžmana između poslovnih partnera. S druge strane, franšizing se često prezentira i kao svojevrsni sistem distribucije proizvoda i usluga zasnovan na vertikalno izgrađenim odnosima kooperacije. Možemo reći da se ne radi o protivrečnim pristupima, već da su u pitanju različiti aspekti mogućeg posmatranja jednog istog problema. U određenom smislu, franšizer i franšizant funkcionišu kao vertikalno integrisana kompanija. Partnerski odnosi su višedimenzionalni i međusobno čvrsti. Svaka strana obezbeđuje neke vitalne delove i komponente finalnih proizvoda i usluga koje se isporučuju krajnjem potrošaču. Pored ustupanja na korišćenje nematerijalne imovine, franšizer kao davalac insistira da se franšizant povinuje

¹²⁹ Pojam franšizinga potiče od engleske reči *franchise*, što u prevodu znači ovlašćenje ili pravo. strogim i standardizovanim pravilima obavljanja posla, korporativne kulture i marketinškog ponašanja. On pri tome preuzima obavezu kontinuirane asistencije i pomoći u saradnji. Za razliku od licence koja se uglavnom koristi kod proizvodnih firmi, franšizing se najčešće koristi u uslužnom sektoru. Razlikujemo tri funkcionalna tipa bazičnog franšizinga – distributivni, uslužni i proizvodni, kao i tri načina uspostavljanja franšiznih odnosa i stvaranja franšizne mreže: direktan model, master model i filijalni model.



Funkcionalna proizvodno-poslovna saradnja između partnera, kao strategijska varijanta kooperativne strategije ulaska na inostrano tržište, zasnovana je na uzajamnoj podeli nadležnosti radi unapređenja komplementarne proizvodnje i plasmana. Karakteristične forme ove kategorije međunarodnih kooperativnih aranžmana su: ugovorno rukovođenje, ugovorna proizvodnja, kooperativna montažna proizvodnja, dugoročna proizvodna kooperacija i poslovno-tehnička saradnja Ugovorni menadžment kao strategijska varijanta ulaska, predstavlja oblik kooperativnih aranžmana sa inopartnerom, po kome jedno preduzeće rukovodi nad delom ili pak ukupnim poslovanjem drugog preduzeća na osnovu precizno definisanih ugovornih uslova uz kompenzaciju u vidu profesionalnih premija i nadoknada (*management fee*) ili u vidu učešća u ostvarenom dohotku. Ugovorni menadžment predstavlja specifičnu formu partnerskog aranžmana preko kojeg kompanije vrše transfer menadžerskog znanja i iskustva, kako bi se pomoglo u poslovanju stranoj kompaniji ili sopstvenoj filijali u inostranstvu. Eksterno transferisanje menadžment znanja vrši se sa ciljem da se obezbedi efikasnije upravljanje postojećim biznisom koji je upao u krizu, ili novom biznisu. ¹³⁰ Ugovorna proizvodnja kao strategijska varijanta ulaska na inostrano tržište predstavlja oblik kooperativnih aranžmana po kome jedno preduzeće proizvodi proizvode po tehničko-tehnološkoj specifikaciji preduzeća iz druge zemlje, koje pri tom zadržava ugovorno pravo potpune kontrole nad distribucijom i marketingom. Dakle, i ovde se radi o saradnji zasnovanoj na jasnoj podeli poslovnih funkcija. Davalac ugovora ovim putem razdvaja proizvodnu i tržišnu ili marketinšku funkciju. Inopartner dobija samo pravo proizvodnje. Zato se i kaže da ugovorna proizvodnja predstavlja proizvodnju u inostranstvu na osnovu punomoćja. Montažna proizvodnja kao strategijska varijanta ulaska na inostrano tržište predstavlja oblik kooperativnih aranžmana koji omogućuje delimičan prenos završne faze proizvodne funkcije, ili montažu finalnih proizvoda na inostranog partnera, kako bi se lakše i jeftinije ušlo na ciljno tržište. Radi se o bliku neposredne proizvodne saradnje po kome jedno preduzeće isporučuje inostranom partneru sve ili pak većinu komponenti i delova svojih proizvoda radi njihovog montiranja (sklapanja) u finalni proizvod. Pri tome, inopartner uz montažu obezbeđuje distribuciju i ¹³¹ plasman na određenom tržištu. Dugoročna proizvodna kooperacija kao strategijska varijanta ulaska na inostrano tržište, predstavlja svojevrsni oblik integralnog kooperativnog aranžmana zasnovanog na višedimenzionalnom preplitanju proizvodnih, tehnoloških i tržišnih veza. Retko se dešava da je ovo prvi i početni oblik uspostavljanja saradnje sa inostranim partnerima. Po pravilu, ovi kooperativni aranžmani nastaju kao nadgradnja već uspostavljenih inicijalnih poslovnih veza.

¹³⁰ Kompanija *British Airport Authority (BAA)* ima potpisane ugovore na osnovu kojih je preuzela obavezu da upravlja aerodromima u Indijanopolisu – SAD, Napulju – Italija i Melburnu – Australija. Potpisani ugovori su rezultat kumuliranog iskustva *BAA*, razvijenih ¹³¹ veština i superiornog upravljanja poslovanjem aerodroma. Treba napomenuti da ova definicija važi samo za kooperativni tip montažne proizvodnje u inostranstvu. Postoji mogućnost da se montaža u inostranstvu realizuje i preko neposrednog investiranja kapitala u sopstvenu montažnu fabriku, uz koju obično ide i marketinška filijala za isto tržište. Dugoročna proizvodna kooperacija na podlozi koprodukcije, realizuje se putem međusobne razmene repromaterijala i komponenata između poslovnih partnera radi proizvodnje finalnog proizvoda. Dugoročna proizvodna kooperacija na podlozi specijalizacije polazi od podele zajednički definisanog proizvodnog programa, tako da se poslovni partneri specijalizuju za proizvodnju jednog proizvoda (ili proizvodne linije), ali u dovoljnoj količini da se mogu zadovoljiti potrebe oba tržišta.

Saradnja na projektnom principu, kao strategijska varijanta kooperativne strategije ulaska na inostrano tržište, uglavnom se realizuje kroz učešće u investicionim poduhvatima i razvojnim projektima određene države i njenih privrednih subjekata. Ova kategorija



kooperativne strategije ulaska na inostrano tržište realizuje se kroz: projekte tehničke pomoći i konsaltinga, kompleksni inženjering i projekte uz robnu otplatu (*product sharing projects*).

Projekti „ključ u ruke“ kao strategijska varijanta ulaska na inostrano tržište, predstavljaju projekte kompleksnog inženjeringa koji se zasnivaju na integralnom i istovremenom rešavanju tehničko-tehnoloških, konstrukcionih, istraživačkih, organizaciono-poslovnih, pa i finansijskih problema investitora (naručioca), putem predaje na upotrebu kompletnog i proverenog postrojenja (objekta) u stanju potpune funkcionalne pripravnosti. Investitor kao naručilac želi integralno i sistemsko rešavanje problema, te otuda i njegov zahtev da dođe do kompletnog postrojenja (po sistemu – „ključ u ruke“, „proizvod u ruke“ ili pak „tržište u ruke“). Projekti „ključ u ruke“ obavezuju kompaniju da izvede finalni projekat i preda ga završenog i spremnog za funkcionisanje, naručiocu ili budućem vlasniku. Vodi se računa o vrednosti i ceni projekta, klauzulama za prekoračenje rokova završetka, standardima izgradnje, uslovima plaćanja, dizajnu, tipu opreme, angažovanju radnika, a sistem podrške obezbeđuje uvoznik. Projekti uz robnu otplatu (*Production Sharing*), kao strategijska varijanta ulaska na inostrano tržište, uglavnom se tretiraju kao forma proizvodne kooperacije zasnovane na otplaćivanju novoizgrađenih i kreditiranih objekata proizvodima. Neki autori ih tretiraju kao dugoročne kompenzacione ugovore velikih finansijskih razmera. Možemo reći da se i ovde radi o specifičnim kooperativnim aranžmanima na podlozi inženjeringa i plasmana opreme. Radi se o poslovnim aranžmanima koji prevazilaze intervalutarne probleme i probleme nedostatka sredstava za izgradnju investicionih projekata. Ovaj tip kooperativnih aranžmana sadrži u sebi i određene elemente zajedničkog ulaganja sa razgraničenim svojinskim odnosima. Kao specifične varijante *Product sharing* projekata javljaju se BOT projekti. BOT – *build-operate-transfer* (izgradi, koristi, predaj), sličan je prethodnom tipu projekta, samo što je pre predaje projekta neophodno proveriti njegovo upotrebnu i operativnu vrednost, kao i komercijalnu isplativost. Realizator ovih projekata se uglavnom naplaćuje iz operativnog korišćenja samog projekta u definisanom vremenskom periodu, pre konačne predaje trajnom vlasniku. Ovi projekti uglavnom se koriste kod velikih infrastrukturnih i koncesionih projekata.

■ MM.Marker 4.3. Van Heusen (VH) – Ne može izvoz, može licenca

Van Heusen (VH) proizvođač majica iz *Tauntona*, suočio se sa tržišnom situacijom koja praktično isključuje direktne izvozne strategije na tržištu Japana. Rukovodstvo kompanije je odlučilo da ne otvara sopstvene filijale u Japanu već da se upusti u pregovore o ustupanju licence. Nakon dugotrajnih pregovora kompanija je prepustila licencu jednom japanskom proizvođaču. Licenca je omogućila kompaniji da zaključi više trgovinskih ugovora i da angažuje preko 60 predstavnika. Nakon detaljnog istraživanja tržišta kompanija se opredelila za licencu zato što je uvidela da na drugi način neće moći da plasira svoju robu kroz kanale distribucije. Naime, prodavci, a naročito velike robne kuće, zahtevaju vraćanje robe koja nije prodana. Ukoliko bi se opredelila za proizvodnju u *Tauntonu* i izvoz, kompanija ne bi mogla da ispuni ovaj zadatak. Korisnik licence *Nissho Iwai* proizvodi oko pola miliona majica godišnje i upošljava više prodajnog osoblja nego *Van Heusen (VH)*. Na ovaj način *Van Heusen (VH)* je obezbedio pokriće tržišta na koje ne bi mogao samostalno da uđe.

■ *BR-BusinessDataBase*

132

4. INVESTICIONE VARIJANTE STRATEGIJE ULASKA NA INOSTRANO TRŽIŠTE

4.1. Vrednovanje investicionih varijanti strategije ulaska na inostrano tržište

Sušтина i opredeljenost direktnih investicija u inostranstvu. Strategiju direktnih investicija u inostranstvu posmatramo kao mogući oblik internacionalizacije i međunarodnog tržišnog uključivanja preduzeća kroz realna proizvodna i poslovna ulaganja van granica svoje zemlje.



Radi se o transferu proizvodne ili poslovne jedinice (preduzeća) u inostranu sredinu, što omogućuje istovremeni transfer upravljačkih, tehnoloških, marketinških i finansijskih aktivnosti van nacionalnih granica. Često se navode tri osnovna razloga zašto se preduzeće odlučuje na ovu strategiju ulaska na inostrano tržište: 1. obezbeđenje sirovina, 2. proizvodnja po nižim troškovima, 3. penetracija na inostrano tržište. Polazeći od tog razgraničenja moguće je praviti razliku između: sirovinski-orijentisanih, troškovno-orijentisanih i marketinški- orijentisanih investitora u međunarodnim razmerama. Navedene kategorije međunarodnih preduzeća treba razlikovati po preovlađujućoj motivaciji i stimulansu proizvodnih ulaganja van nacionalnih granica. Bilo bi neadekvatno njihovo potpuno podvajanje. Pre bismo mogli reći da se svi oblici proizvodnih ulaganja u inostranstvu zasnivaju na paralelnom rešavanju, tehnološko-razvojnih, finansijskih i marketinških problema međunarodnih i multinacionalnih preduzeća koja ih primenjuju. Pošto se radi o složenoj međunarodnoj poslovnoj strategiji sa višestrukim implikacijama po razvoj ukupnih odnosa na svetskom tržištu, razumljiv je veliki interes za njeno

¹³² Detaljnije videti: Rakita Branko, 2006, *Međunarodni biznis i menadžment*, Ekonomski fakultet, str. 273 - 350 izučavanje i analizu iz različitih uglova. Nas će ovde, pre svega, interesovati marketinški aspekt i marketinške dimenzije direktnih investicija u inostranstvu.

Marketinška superiornost investicione strategije ulaska. Iz marketing ugla posmatrano, direktne investicije u inostranstvu mogu predstavljati pogodnu varijantu neposredne infiltracije na željeno tržište koja omogućuje istraživanje i obradu tržišta iznutra, kao i povoljno tržišno pozicioniranje u konkretnoj zemlji, a i na određenim drugim tržištima koja se nalaze u blizini isturenog proizvodnog punkta. Za razliku od strategije kooperativnih aranžmana koju karakteriše posredna internacionalizacija proizvodnje, ovde se radi o neposrednoj internacionalizaciji sopstvenog proizvodnog procesa, što obavezno podrazumeva i direktna ulaganja kapitala. Investicione varijante strategije ulaska na inostrano tržište predstavljaju skup način penetracije na targetirano tržište, ali i marketinšku strategiju koja omogućuje najdublji prodor na dato tržište, sa najvećim potencijalnim efektom i sa najvećim stepenom sopstvene kontrole. Dakle, u određenim situacijama umesto formiranja sopstvene prodajne filijale kao marketinškog predstavništva, ili pak umesto da ulazi u licencne ili neke druge kooperativne aranžmane preduzeće može da ide na investicione varijante međunarodnog tržišnog uključivanja sa jasnim marketinškim motivima. Investicione varijante strategije ulaska često se dovode u vezu i sa odbrambenom konkurentskom strategijom, jer omogućuju dominantnu i stabilnu tržišnu poziciju, a time i efikasnu zaštitu od pritiska konkurencije iz drugih zemalja.

Praktična primenljivost investicione strategije ulaska. Investicione varijante strategije ulaska imaju opravdanja kada je tržište veliko, a potencijal prodaje značajan, tako da otvaranje proizvodne ili poslovne filijale može biti isplativo u dužem vremenskom periodu. Još jedna specifičnost investicione strategije ulaska ogleda se u tome da ona pretpostavlja daleko bolje poznavanje inostranog tržišta nego ostale alternative. Radi se o kompleksnoj investicionoj i marketinškoj odluci, koja mora da se zasniva na kvalitetnim i svestranim informacijama o političkim, ekonomskim, sociokulturnim i tržišnim karakteristikama inostrane zemlje. Direktne investicije u inostranstvu ovde posmatramo kao značajnu marketinšku strategiju pri ostvarivanju direktne infiltracije preduzeća na inostrano tržište. Tako shvaćenu strategiju direktnih investicija u inostranstvu treba razlikovati od koncepta zajedničkih ulaganja u domaćoj zemlji. Ovde nemamo u vidu strategiju privlačenja inostranog kapitala i tehnologije koja je najčešće usmerena na ostvarivanje razvojnih i tehnoloških efekata, na rešavanje platnobilansnih problema i smanjivanje uvozne zavisnosti, kao i podizanje opšte konkurentnosti i po tom osnovu unapređenje izvoznog poslovanja i naknadnih izvoznih efekata. Ovde se pre svega misli na formiranje mešovitih i



sopstvenih preduzeća u inostranstvu sa jasnom marketinškom perspektivom. U korišćenju tog oblika ulaska i poslovanja na inostranom tržištu naša preduzeća nemaju veliko iskustvo niti pak značajne efekte. To je slučaj i sa drugim zemljama u tranziciji, kao i većinom zemalja u razvoju. Ovu strategiju ulaska i poslovanja na inostranom tržištu najviše primenjuju kompanije iz visokorazvijenih zemalja. Istraživanja pokazuju da američke kompanije imaju jednu trećinu svih realizovanih direktnih investicija širom sveta, dok zajedno sa kompanijama iz Velike Britanije, Nemačke i Francuske obuhvataju preko tri četvrtine od ukupnog broja inostranih filijala.¹³⁴ Treba napomenuti da je najveći broj tih multinacionalnih

¹³³ Interesantan izvor: Sylvie Chetty, Colin Campbell Hunt, (2004), "A strategic approach to internationalization. A traditional versus a born-global approach", *Journal of International Marketing*, 12(1): 57-81.¹³⁴ U 2005. godini iz SAD poticala je 1/3 od 100 najvećih MNK. Kada se ovom broju dodaju i MNK iz Nemačke, Francuske, Japana i Velike Britanije dolazi se do podatka da od 100 najvećih svetskih kompanija njih skoro 80% potiče iz samo pet zemalja. aktivnosti skoncentrisan u okviru razvijenih tržišnih ekonomija. U okviru zemalja u razvoju opet je najveći priliv direktnih investicija iz zemalja zapadne hemisfere.

Prednosti i nedostaci investicionih varijanti strategije ulaska. Za marketing je od posebnog značaja što ova strategija ulaska i poslovanja na inostranom tržištu omogućuje kvalitetnije i lakše prilagođavanje potrebama i željama kupaca, bolji kontakt sa krajnjim korisnicima, izbegavanje otpora prema stranom poreklu, postizanje uniformnijeg i većeg kvaliteta ponude, kao i veće poslovne reputacije u međunarodnim i globalnim razmerama. Iza tih marketinških impulsa direktnih investicija mora da postoji i šira ekonomska kalkulacija opravdanosti strategije, koja se uglavnom vezuje za: smanjivanje transportnih troškova, racionalnije kombinovanje osnovnih faktora proizvodnje, dobijanje povoljnijeg poreskog tretmana, izbegavanje određenih carinskih opterećenja i drugih restriktivnih barijera na koje se nailazi u međunarodnoj razmeni. Dakle, moguće je navesti mnogo razloga zašto investiciona strategija ulaska može biti značajna, pa i neophodna da bi se uspešno prodavalo na datom tržištu. Međutim, ovu strategiju prati i nekoliko krupnih problema koji mogu delovati ograničavajuće na njenu primenu. Ti problemi nisu brojni ali često imaju presudan uticaj na samo odlučivanje i konačan ishod konkretnih investicionih poduhvata. Moguće ih je vezati za dve grupe i to: 1. problemi političkog i tržišnog rizika, od kojih direktno zavisi i mogućnost zaštite investiranog kapitala, način transferisanja ostvarene dobiti, mogućnost nacionalizacije instaliranih kapaciteta i sl. kao i 2. problem obezbeđenja dovoljnih finansijskih sredstava, jer se radi o najskupljem obliku strategije ulaska na inostrano tržište, koji podrazumeva visoke startne troškove i dug period povraćaja uložених sredstava.

4.2. Razgraničenje investicionih varijanti ulaska na inostrano tržište

Tri međunarodna toka kapitala. Prepoznatljiva su tri oblika međunarodnog kretanja kapitala: međunarodno kreditiranje ili kretanje zajmovnog kapitala, međunarodne portfolio investicije i direktne investicije u inostranstvu. U pojedinim istorijskim i razvojnim periodima, ovi oblici su se realizovali u različitim međusobnim odnosima i proporcijama. Predmet našeg interesovanja u ovoj knjizi su marketinški aspekti direktnih investicija u inostranstvu, kao potencijalna strategija ulaska na targetirano tržište.

Strategijske investicione dileme u MM. Investicione varijante međunarodnog tržišnog uključivanja predstavljaju vrlo široko područje strategijskog opredeljivanja u međunarodnom poslovanju i marketingu. Sledeći strategijski poslovni pristup pri uspostavljanju odnosa sa inostranim tržištem na podlozi samostalnih direktnih investicija u inostranstvu, moguće je identifikovati pet osnovnih strategijskih dilema ili nivoa investicionog odlučivanja: 1. da li i gde investirati, 2. način realizacije samostalne direktne investicije, 3. delatnost i razvojni pravac direktne investicije u inostranstvu, 4. obuhvatnost



direktne investicije u inostranstvu i 5. stepen pravne samostalnosti pokrenutog biznisa u inostranstvu.

Uporediti sa: Rakita Branko, 2006. Međunarodni biznis i menadžment, CID EF, str. 323

Tipične varijante investicionih varijanti strategije ulaska i poslovanja na inostranom tržištu su: zajednička ulaganja, merđžeri, akvizicije, *greenfield* investicije, investicije kroz strateško partnerstvo i međunarodne strategijske alijanse.

Zajedničke varijante investicione strategije ulaska. Tipični primeri zajedničkih varijanti investicione strategije ulaska na inostrano tržište su: međunarodna zajednička ulaganja, investicije kroz strateško partnerstvo i međunarodne strategijske alijanse. Danas više nije pitanje

– da li sarađivati? nego je postalo pravo pitanje – sa kim sarađivati? Međunarodna zajednička ulaganja kao strategija ulaska, predstavljaju formu neposredne proizvodne saradnje, kroz koju dva ili više preduzeća iz različitih zemalja udružuju proizvodni, finansijski, kadrovski i marketinški potencijal, a na podlozi zajedničkog preuzimanja rizika, zajedničkog ostvarivanja dobiti i zajedničkog upravljanja i kontrole poslovanja. Dakle, međunarodno zajedničko ulaganje usmereno je na formiranje potpuno nove kompanije ili nezavisnog pravnog subjekta, organizacione jedinice ili profitnog centra u vlasništvu dva ili više partnera iz različitih zemalja. Vlasništvo, upravljanje i kontrola nad novim poslovnim subjektom su zajednički. Partneri u projektima zajedničkih ulaganja dele vlasnička prava, finansijska ulaganja, funkcionalne nadležnosti, prava i obaveze, rizike i profite. Očito je da se strategija zajedničkih ulaganja zasniva kako na elementima kooperativnog, tako i elementima investicionog poslovanja u međunarodnom marketingu. Zato, za konačno odlučivanje poseban značaj ima komparativna analiza zajedničkih ulaganja sa kooperativnim varijantama strategije ulaska (bez neposrednog ulaganja kapitala), s jedne strane, i samostalnim varijantama investicione strategije ulaska na inostrano tržište, s druge strane. Međunarodne strategijske alijanse kao strategija ulaska, predstavljaju interesno orijentisane saveze kompanija iz različitih zemalja koji obezbeđuju mogućnosti za ostvarivanje sinergetskih efekata, tj. obostranih koristi i rezultata koje članovi alijanse ne bi mogli samostalno ostvariti. ¹³⁵ Strategijske alijanse mogu se kretati u rasponu od modela formalnih celovitih i ravnopravnih zajedničkih ulaganja, do modela parcijalne ugovorne saradnje oko konkretnog i strateški važnog poslovnog zadatka. Najšire posmatrano, međunarodne strategijske alijanse pokrivaju sve oblike međunarodnih partnerskih aranžmana koji su više od klasičnih tržišnih transakcija i distanciranih transfera, a manje od spajanja i pripajanja preduzeća iz različitih zemalja.

¹³⁵ Prema *Websterovom* rečniku, pojam alijanse se vezuje za udruživanje interesa.

☞ **MM.Marker 4.4. Ulazak kroz zajedničko ulaganje pretpostavlja dobru marketinšku pripremu**

Jedan od vodećih evropskih proizvođača potrošne robe, impresioniran rastom, želeo je što pre da se pozicionira na japanskom tržištu. Da bi predupredila konkurente kompanija je ušla u pregovore sa japanskim partnerom o zajedničkom ulaganju. Po dobijanju neophodnih dozvola pristupilo se izgradnji novog proizvodnog pogona. Rukovodstvo kompanije je smatralo da po osnivanju zajedničkog ulaganja glavnu pažnju treba posvetiti operativnim problemima. Pretpostavka je bila pogrešna, a kompanija se suočila sa brojnim strateškim problemima: žestokom lokalnom konkurencijom, različitom poslovnom tradicijom i praksom, teškoćama ulaska u kanale distribucije i sl. Rukovodstvo je uspelo da reši samo manji broj ovih problema, tako da su rezultati filijale bili ispod očekivanih.

■ *BR-BusinessDataBase*

Samostalne varijante investicione strategije ulaska. Strategija samostalnih direktnih investicija u inostranstvu, koja se zasniva na obezbeđivanju potpunog vlasništva, podrazumeva da je matična kompanija jedini vlasnik poslovnog poduhvata, pogona ili



filijale i poslovnih operacija na inostranom tržištu. Do potpunog vlasništva u inostranstvu može se doći preko tri strategijske alternative direktnih investicija: merdžeri, akvizicije i *greenfield* investicije. Pripisujući merdžerima slična konceptijska obeležja kao i akvizicijama, možemo reći da preduzeće može ići na kupovinu dela ili cele firme koja već postoji ili pak na izgradnju potpuno nove fabrike, pogona ili filijale. Akvizicija kao strategija ulaska na inostrano tržište, podrazumeva pripajanje postojećeg biznisa u inostranstvu njegovom kupovinom. Pripojeno preduzeće kupovinom najčešće nastavlja svoje tržišno delovanje sa postojećim, proširenim ili promenjenim identitetom. Akvizicijom, lokalno preduzeće dobija samo novog vlasnika i novi menadžment. Strategija merdžera predstavlja operaciju spajanja dve ili više odvojenih i nezavisnih međunarodnih kompanija u novi entitet. Greenfield investicije u inostranstvu podrazumevaju ulaganje u izgradnju i otvaranje potpuno novog biznisa, koji do tada nije postojao na targetiranom tržištu ili tržišnom području. Direktno investicije u inostranstvu novom izgradnjom fabrike, postrojenja, pogona, poslovne jedinice ili filijale, startuju od kupovine zemljišta za izgradnju, sa ili bez prateće komunalne i saobraćajne infrastrukture. Zbog toga se pravi razlika između zelenih (*greenfield*) i braon (*brownfield*) direktnih investicija u inostranstvu. Zelene direktne investicije realizuju se na zemljištu bez prateće infrastrukture, a braon direktne investicije startuju na lokaciji sa obezbeđenom pratećom infrastrukturom. Da bi jedna direktna investicija u inostranstvu imala obeležja *greenfield* investicije, kompanija mora da izgradi potpuno nove objekte i postrojenja na ciljnom tržištu i dogovorenoj lokaciji u stranoj zemlji, da aktivira novi biznis kao novog tržišnog aktera, da obogati ponudu proizvoda ili usluga na ciljnom tržištu, kao i da zaposli nove ljude.

¹³⁶ Zbog izgradnje nove fabrike kao najčešće asocijacije na pojam *green field* investicija, one su tradicionalno bile vezivane za industrijske proizvodne delatnosti. Međutim, danas se sve veći broj *green field* investicija javlja u sektoru usluga. 174

5. MOGUĆI PRISTUPI IZBORU STRATEGIJE ULASKA NA INOSTRANO TRŽIŠTE

Strategijski značaj odluke. Postoji opšte slaganje da izbor odgovarajuće strategije ulaska na odabrano tržište predstavlja jednu od najznačajnijih strategijskih odluka u međunarodnom marketingu. Uz pretpostavku da je ciljno tržište dobro odabrano, konkretan oblik tržišnog uključivanja opredeljuje karakter ukupnog nastupa i marketinškog delovanja na njemu. Ova odluka direktno utiče na stabilnost tržišne pozicije kao i sposobnost preduzeća da je neposredno kreira i kontroliše. Različite strategije nastupa i poslovanja na datom tržištu sadrže u sebi i veoma različit nivo poslovnog, političkog i tržišnog rizika. Upravo, polazeći od odnosa preduzeća prema riziku, kao i od stepena primene marketinškog koncepta, moguće je identifikovati različite pristupe na koje se nailazi pri izboru odgovarajuće strategije ulaska na inostrano tržište.

Naivno, pragmatično i strategijsko pravilo. *Root* pravi razliku između – naivnog, pragmatičnog i strategijskog pravila. Naivno pravilo podrazumeva korišćenje istog načina poslovanja u svim delovima svetskog tržišta. Pragmatično pravilo sugerise korišćenje najlakše izvodljivog načina poslovanja, dok se strategijsko pravilo zasniva na svestranoj analizi i sistematskom poređenju alternativnih strategija i strategijskih varijanti ulaska da bi se došlo do konačnog opredeljenja. Radi se o pravilima ponašanja i odlučivanja koja je moguće prepoznati u praksi, pa time i vršiti podelu ili svojevrsku klasifikaciju preduzeća po tom kriterijumu. Međutim, na osnovu striktnog pridržavanja navedenih pravila proizilazi da vrlo mali broj preduzeća koristi strategijski pristup na ovom izuzetno značajnom području odlučivanja, pošto se „naivnom“ i „pragmatičnom“ pravilu ne pripisuje strategijski značaj. Ako se pod „pragmatičnim“ pravilom podrazumeva svojevrstni evolutivni pristup pri izboru adekvatnog načina uključivanja i poslovanja na inostranom tržištu, onda je teško osporiti takvom pristupu strategijski karakter. To pogotovo važi za tzv. inferiornije učesnike u međunarodnoj razmeni. Dakle, imajući u vidu karakter i značaj strategijskog ponašanja u



međunarodnom marketingu kao i specifičan položaj naših međunarodno orijentisanih preduzeća, moguće je na određeni način relativizovati osnovne granice razgraničenja između navedenih pravila ili pristupa.

Uniformni, evolutivni i integralni pristup. Izvesno je da se u osnovi mogu uočiti tri različita pristupa pri opredeljivanju za odgovarajuću strategiju ulaska na inostrano tržište. Ovde ćemo ih označiti kao – uniformni, evolutivni i integralni pristup odlučivanja. Možemo ih razlikovati po sledećim parametrima: orijentir za odlučivanje, osnovno opredeljenje, fleksibilnost, odnos prema riziku, metod planiranja i marketinški pristup (videti tabelu 4.3.).

Uniformni pristup polazi od postojećeg načina poslovanja kao datog i jedino mogućeg. Osnovno opredeljenje da se na isti način nastupa na svim potencijalnim tržištima ga čini krajnje nefleksibilnim. Nema mogućnosti alternativnog odlučivanja, te kao takav nema ni osnovna obeležja strategijskog pristupa. Ovaj način odlučivanja ignoriše heterogenost pojedinih tržišta i različitih uslova nastupa na njima. Karakteristična i česta situacija u ponašanju naših preduzeća jeste da se izvoz tretira kao jedina moguća strategija pri nastupu na inostranom tržištu. Ono što takav pristup čini dodatno nefleksibilnim jeste činjenica da se često ne vrši ozbiljnija analiza prednosti i nedostataka različitih alternativa u okviru strategije izvoznog poslovanja kao dosta širokog područja mogućeg odlučivanja.

¹³⁷ Interesantan izvor: Ikechi Ekeledo, Sivakumar K, (2004), "The impact of e-commerce on entry-mode strategies of services firms", *Journal of International Marketing*, 12(4): pp.46-70.

Rizičnost uniformnog pristupa. U praksi se nailazi na slučajeve gde pojedina preduzeća u zaključenom sporazumu samo sa jednim posrednikom (npr. domaćom spoljnotrgovinskom firmom) vide definitivno pronađenu formulu uspešne izvozne strategije. ¹³⁸ U tom slučaju

realno je očekivati opasnost od moguće pasivizacije, stvaranja prevelike zavisnosti, zanemarivanja sopstvenog kreativnog rada, ili pak zapostavljanja aktivne marketinške orijentacije. Pri takvom izvoznom opredeljenju budućnost je uvek neizvesna, pošto sve zavisi od toga da li će doći do narušavanja saradnje sa dominantnim ili jedinim partnerom. Još rizičnija varijanta primene uniformnog pristupa pri izboru strategije ulaska na inostrano tržište postoji ukoliko se preduzeće opredeli da koristi samo jedan relativno tradicionalan spoljnotrgovinski format. Neka preduzeća su sposobna samo da slede i primenjuju logiku

¹³⁹ vezane trgovine zatečenih i raspoloživih proizvodnih ponuda. Očito je da za navedene i slične primere preduzeća koja slede unofornni pristup, možemo reći da uglavnom i nemaju svoju sopstvenu marketinšku strategiju nastupa na inostranom tržištu. Ako uvažimo sledeće činjenice kao realnost – da će veliki broj preduzeća i u doglednoj budućnosti prevashodno koristiti razne oblike uvozno-izvoznog poslovanja, s jedne strane, kao i da svaki sadašnji izvoznik ne mora da ima sopstvenu marketinšku strategiju nastupa

¹³⁸ Karakterističan je bio primer proizvođača koji se smatra jednim od najvećih izvoznika u okviru tekstilne industrije. Svojevremeno je čak 90% ukupne proizvodnje realizovao u inostranstvu i to isključivo u formi *lohn* aranžmana sa inopartnerom. Indikativna je izuzetno pozitivna ocena i zadovoljstvo sa tako ostvarenom saradnjom sa inopartnerom, s jedne strane, i negativna ocena i naglašeno nezadovoljstvo sa realizacijom na domaćem tržištu, gde se nailazi na velike probleme i ističe nedovoljna razvijenost i osposobljenost tržišne funkcije, iako se na domaćem tržištu u to vreme realizovalo svega 10% ukupne proizvodnje.

¹³⁹ Dobar broj naših proizvođača se uključivao u tokove međunarodne razmene isključivo u formi kompenzacionih aranžmana i to uglavnom na tržište istočno-evropskih zemalja. Formula je bila vrlo jednostavna – planiranje proizvodnje i korišćenja kapaciteta za inostrano tržište po metodu inercije. Činom formiranja robnih lista rešavali su se svi problemi istraživanja i obrade tržišta i konačnog plasmana. Bilo je realno očekivati da su se



takva preduzeća morala suočiti sa velikim razvojnim i izvoznim problemima u periodu intenziviranja procesa tranzicije i sve veće afirmacije tržišnog mehanizma u istočno-evropskim zemljama.

176 na inostranom tržištu – treba reći da bar ona preduzeća koja imaju veće ambicije moraju biti svesna rizika i opasnosti koje nosi uniformni pristup odlučivanja o najprihvatljivijoj varijanti nastupa i poslovanja na inostranom tržištu. Pri tome, treba takođe imati na umu sledeće upozorenje. Ako su strana tržišta značajna za strategijske ciljeve preduzeća, izvoz ne nudi uvek adekvatan potencijalni prihod na dugi rok. Izvoz je ranjive konkurentske pozicije, jer su lokalna preduzeća i direktno infiltrirani konkurenti bliži tržištu, imaju prednost boljeg poznavanja konkretnog tržišta.

Moguće posledice primene uniformnog pristupa. Nefleksibilnost uniformnog pristupa kao i zanemarivanje marketinškog koncepta, što najčešće karakteriše takav pristup, mogu da izazovu značajne negativne posledice. Preduzeće može da propusti povoljne prilike nastupa na određenim tržištima samo zato što unapred određeni oblik poslovanja na njima nije moguć ili isplativ. S druge strane, pridržavanje uniformnog pristupa može da rezultira nastupom na određenim tržištima sa neodgovarajućom strategijom ulaska. Preduzeće često može pribegavati izboru inostranog tržišta ne po njegovom potencijalu i perspektivi, nego prema uslovima za korišćenje i primenu unapred određene strategije tržišnog uključivanja, što je suprotno marketinškoj logici.

Uniformni pristup nije globalni pristup. Činjenica da uniformnom pristupu ne pripisujemo obeležja strategijskog odlučivanja može biti osporavana od strane potencijalnih kritičara navođenjem primera međunarodnih i multinacionalnih preduzeća koja su postigla veliku reputaciju na svetskom tržištu koristeći prevashodno jednu strategiju ulaska, kao što je sistem franšizinga. Međutim, treba imati na umu da se tu radi o specifičnim delatnostima koje same po sebi opredeljuju najprikladniji oblik nastupa na pojedinim tržištima. Afirmacija najprikladnijeg oblika poslovanja u svetskim razmerama rezultat je sveobuhvatnih i kompleksnih analiza, marketinških opredeljenja i marketinške podrške. Tu se radi o kompleksnom pristupu izbora i međunarodne afirmacije određenog oblika poslovanja, koji često rezultira u globalnu strategiju. U tim slučajevima radi se uglavnom o kompleksnim i višedimenzionalnim oblicima poslovanja, koji nude širok raspon kooperativnih elemenata koje je moguće ugovorom definisati. Na primer, sistem franšizinga nudi paket mogućih kooperativnih elemenata u rasponu od licence pa sve do približavanja konceptu zajedničkih ulaganja. Dakle, globalni pristup afirmacije određenih kompleksnih oblika poslovanja daleko je od izloženog uniformnog pristupa i treba ga tretirati kao specifičnu varijantu integralnog strategijskog pristupa pri opredeljivanju za odgovarajući oblik poslovanja na inostranim tržištima. Uniformni pristup je pasivni, a globalni pristup je aktivni odgovor. Uniformni pristup je odraz inferiornosti, a globalni pristup je odraz superiornosti. Uniformni pristup je izraz marketinške miopije, a globalni pristup je izraz marketinške dalekovidosti.

Evolutivni pristup uvažava specifičnosti tržišta i sledi logiku postepenog sticanja iskustva i opreznog tržišnog pozicioniranja. Osnovno opredeljenje mu je da se prihvati onaj oblik poslovanja koji je u datom trenutku najlakše izvodljiv. Samim tim što se sagledava mogućnost osvajanja i realizacije alternativnih oblika tokom vremena, radi se o relativno fleksibilnijem pristupu odlučivanja u odnosu na prethodni uniformni pristup. Rizik ima opredeljujući uticaj na konačan izbor. Mogli bismo reći da je evolutivni pristup prevashodno usmeren na izbegavanje velikog rizika. Između većeg broja alternativnih mogućnosti, pod ostalim jednakim pretpostavkama, preduzeće se opredeljuje za onaj oblik poslovanja koji nosi manji rizik. Stečeno pozitivno iskustvo predstavlja osnovni impuls da se vremenom pređe na složeniji i rizičniji oblik poslovanja. Inkrementalni metod planiranja karakterističan je za preduzeća koja slede ovaj pristup.

Osnovna prednost evolutivnog pristupa ogleda se u tome što minimizira rizik ulaska u određenu inostranu zemlju na pogrešan način. Troškovi istraživanja i obrade tržišta su



manji nego kod integralnog pristupa. Polazimo od toga da orijentacija na oprezno prilagođavanje i postepeno osvajanje tržišnih mogućnosti, što je karakteristika evolutivnog pristupa, može biti dobra marketinška strategija za veliki broj preduzeća. Zbog toga ga ovde i ne izjednačavamo sa tzv. „pragmatičnim“ pravilom odlučivanja pri izboru odgovarajućeg oblika poslovanja.

Široka rasprostranjenost evolutivnog pristupa nije slučajna. Teško je poverovati da orijentacija velikog broja preduzeća na evolutivni pristup nije rezultat njihovog planskog i strategijskog opredeljenja. Smatra se da većina preduzeća započinje svoje međunarodno iskustvo nekom od varijanti izvozne strategije ulaska. Pošto se nađu u situaciji stabilne tražnje za svojim proizvodima na tržištu ona osnivaju prodajna odeljenja u inostranstvu. Da bi se snizili troškovi transporta i brojne uvozne dažbine na gotove proizvode, preduzeća osnivaju fabriku za sklapanje gotovih proizvoda u datoj zemlji, a koja bi opsluživala okolna tržišta. Poslednji korak u ovom razvojnom procesu je osnivanje filijale u datoj zemlji koja bi proizvodila određenu robu i funkcionisala kao samostalno pravno lice. Evolutivni pravac razvoja i menjanja pojedinih strategijskih varijanti ulaska i poslovanja preduzeća na konkretnom tržištu može biti i drugačiji. Kombinacije transformabilnih oblika su brojne, bilo da se realizuju u potpuno samostalnoj ili pak kooperativnoj varijanti. One će uglavnom zavisiti od karaktera samog preduzeća, njegovog odnosa prema riziku, razvojnih ambicija i željenog nivoa angažovanja na datom tržištu. Postoje ocene da evropski proizvođači daleko češće slede evolutivni pristup pri traženju odgovarajuće strategijske varijante ulaska na datom tržištu nego njihovi američki konkurenti.¹⁴⁰

Odnos prema integralnom pristupu. Očito je da se preduzeća koja slede evolutivni pristup uglavnom odlučuju za najsigurniju strategijsku varijantu ulaska na dato tržištu. Treba napomenuti da najsigurniji oblik ne mora da predstavlja i najplodotvorniji oblik poslovanja na datom tržištu. To bi bio i osnovni nedostatak evolutivnog u odnosu na integralni pristup analize i izbora odgovarajuće strategije ulaska i poslovanja na inostranom tržištu. Integralni pristup ćemo izložiti u formi strategijskog modela komparativne analize i izbora odgovarajuće varijante međunarodnog tržišnog uključivanja ili načina ulaska na inostrano tržište.

6. INTEGRALNI MODEL KOMPARATIVNE ANALIZE I IZBORA STRATEGIJE ULASKA NA INOTRŽIŠTE

Integralni pristup karakteriše kontinuirana i sistematska analiza i poređenje svih raspoloživih oblika poslovanja. Osnovno opredeljenje mu je da se u svakom planskom periodu i na svakom tržištu koristi pravi i najplodotvorniji oblik poslovanja. Podrazumeva potpunu osposobljenost preduzeća za međunarodno poslovanje i istovremeno njegovu otvorenost i spremnost za prihvatanje različitih oblika nastupa na različitim tržištima. Radi se o pristupu koji je teži i

¹⁴⁰ *Terpstra* navodi primer jednog velikog evropskog preduzeća iz oblasti hemijske industrije koje je prošlo kroz pet razvojnih faza u svom poslovanju sa inostranstvom. U fazi limitiranog izvoza preduzeće je poslovalo preko spoljnotrgovinskih preduzeća i nezavisnih distributera. U drugoj fazi kada je tržište postalo atraktivno preduzeće je poslovalo preko svog predstavnika u inostranstvu da pomogne distributeru (za Nigeriju i Istočnu Afriku). U trećoj fazi preduzeće je počelo da razmišlja o otvaranju sopstvenih prodajnih organizacija, pošto je posao bio dovoljno razvijen. U četvrtoj fazi, kada je prodajna organizacija učvrstila tržišnu poziciju, išlo se na otvaranje proizvodnog pogona na stranom tržištu. Za početak su to bile montažne fabrike za kombinovanje i kompletiranje uvezenih komponenti iz Evrope (Brazil i Meksiko). U petoj fazi, kao poslednjoj, preduzeće je išlo na otvaranje kompletne proizvodne fabrike koja je proizvodila samo nekoliko od većeg broja proizvoda koji zavise od deficitarnog materijala sa stranog tržišta i koji se plasiraju na tom tržištu (takva fabrika je otvorena u Indiji). složeniji za rukovođioce, pretpostavlja kontinuirano i svestrano



istraživanje tržišta, konkurencije, svih alternativnih oblika poslovanja i njihovih razvojnih tendencija. U procesu planiranja primenjuje se sistemski ili integralni metod, tj. metod osnovnog cilja i zadatka. Preduzeća koja slede integralni strategijski pristup pri opredeljivanju za odgovarajući oblik ulaska i poslovanja uglavnom su finansijski i kadrovski jaka, sa velikim međunarodnim iskustvom i reputacijom, kao i aktivnim odnosom prema riziku i marketinškom konceptu. U ovom slučaju preduzeće teži blagovremenom i maksimalnom korišćenju identifikovanih tržišnih mogućnosti. Svestrana komparativna analiza iz različitih uglova je nužna da bi se došlo do prave odluke. Zbog toga sugerišemo korišćenje odgovarajućeg integralnog modela komparativne analize i izbora odgovarajuće strategije ulaska na inostrano tržište.

Struktura integralnog modela izbora strategije ulaska. U literaturi se uglavnom sugerišu analiza internih i eksternih faktora, kao i uporedno sagledavanje osnovnih prednosti i nedostataka pojedinih oblika tržišnog uključivanja i poslovanja da bi se došlo do konačnog izbora. Polazeći od usvojenih faktora opredeljivanja, kao i osnovnih pojmovnih i marketinških dimenzija datih kroz pojedinačnu analizu alternativnih strategija ulaska i poslovanja na inostranom tržištu, moguće je doći do jednog svodnog modela za komparativnu analizu i ocenu proizvodno-tržišne relevantnosti pojedinih varijanti strategije ulaska, za razvojne ambicije preduzeća. Radi se o plansko-analitičkom okviru kojim se afirmiše strategijski i alternativni karakter odlučivanja, bilo da se sledi evolutivni ili pak integralni pristup pri razrešavanju dileme – kako ući na inostrano tržište? Poput strategijskog modela selekcije inostranih tržišta i kod izbora odgovarajuće strategije ulaska i oblika poslovanja je logično primeniti fazni pristup analize i postepene eliminacije neodgovarajućih varijanti. U skladu s tim, izdvajaju se četiri nivoa komparativne analize: preliminarna analiza, analiza organizacione izvodljivosti, analiza tržišne izvodljivosti i analiza ekonomskih efekata. Paralelno sa procesom komparativne analize odvija se i proces konačne ocene i kategorizacije pojedinih strategijskih varijanti poslovanja, polazeći od svih raspoloživih, preko izvodljivih do atraktivnih varijanti, rangiranih po prioritetu i konačno, do odabrane varijante ulaska i poslovanja za dato tržište. Integralni model komparativne analize i izbora odgovarajuće strategije ulaska i poslovanja na inostranom tržištu je sintetičkog karaktera. Integriše različite aspekte i dimenzije pojedinih varijanti i kao takav predstavlja pogodan plansko-analitički okvir za sagledavanje celine problema.

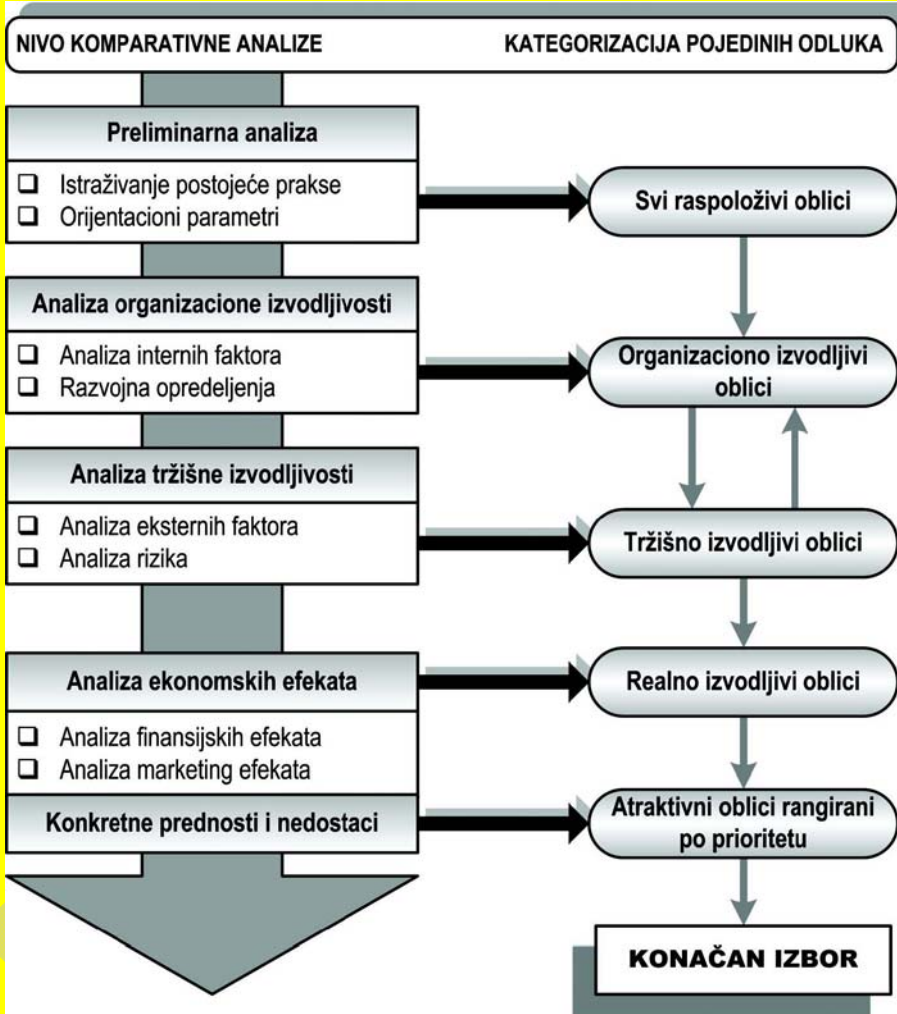
Prednosti integralnog modela izbora strategije ulaska. Fundamentalne karakteristike izloženog modela, predstavljaju i njegove osnovne prednosti. Strategijski pristup. Model afirmiše značaj komparativne analize, neophodnost alternativnog odlučivanja i potrebu sagledavanja dugoročne tržišne pozicije, kao i mogućih posledica od pogrešne odluke. Sve je podređeno unapred postavljenim tržišnim ciljevima i zadacima. Objektivnost. Osnovna karakteristika alternativnog odlučivanja jeste neprihvatanje unapred datih superiornih rešenja. Otuda i svaki model komparativne analize i strategijskog odlučivanja mora biti otvorenog karaktera. U ovom slučaju, preduzeće ne može jednostavno i intuitivno identifikovati najbolju strategiju ulaska i poslovanja na određenom tržištu. Generalno se može reći da je najbolja ona strategija koja je usklađena na ciljevima, resursima i inostranim tržišnim uslovima. Za takvo usklađivanje i konačno opredeljenje nužna je sveobuhvatna objektivna analiza i sistematsko poređenje svih raspoloživih i izvodljivih alternativa. Sveobuhvatnost. Integralni model sadrži: 1. predmetnu analizu tj. analizu transfernog karaktera i sadržajnih elemenata pojedinih varijanti ulaska i poslovanja, 2. faktorsku analizu, tj. analizu osnovnih internih i eksternih faktora opredeljivanja pri identifikovanju organizaciono i tržišno izvodljivih oblika poslovanja, 3. analizu konkretnih prednosti i nedostataka koja posebno dolazi do izražaja u komparativnom pregledu ekonomskih efekata. Postupnost. Ova karakteristika doprinosi većoj analitičnosti i kvalitetnijem poređenju različitih indikatora do kojih se dolazi kroz četiri nivoa ili faze u procesu analize: preliminarnu analizu, analizu organizacione izvodljivosti, analizu tržišne izvodljivosti i



analizu ekonomskih efekata. Fleksibilnost. Fleksibilnost predstavlja vrlo značajnu i često naglašavanu karakteristiku koja treba da prati problem izbora odgovarajućeg oblika tržišnog nastupa. U model je uključena na dvojak nastup: 1. fleksibilnost u odnosu na posmatrani vremenski period i posmatrano tržište, kroz alternativno odlučivanje, i 2. fleksibilnost u odnosu na budućnost jer je model otvorenog karaktera. Polazi se od činjenice da oblik poslovanja koji odgovara u jednom vremenskom periodu može biti sasvim neadekvatan za pet ili deset godina.



Slika 4.4. Integralni model komparativne analize i izbora strategije ulaska na inotrižište



Relevantnost integralnog modela opredeljivanja. Može se postaviti pitanje – kakav je značaj prezentiranog modela za našu praksu i da li uopšte ima određenu relevantnost? Empirijska analiza pokazuje veliko prisustvo uniformnog pristupa u poslovanju sa inostranstvom, veliku opterećenost naših preduzeća tekućom politikom i kratkoročnim ciljevima, na svetskom tržištu se prihvataju često iznuđeni poslovi i ukazane šanse bez ozbiljnih planskih i dugoročnih analiza. Očito je da se osnovne karakteristike i poruke prezentiranog modela zaista razlikuju od postojeće prakse i pravila ponašanja većine naših preduzeća u poslovanju sa inostranstvom. U tome i leži opravdanost postavljenog pitanja, ali istovremeno i velika aktuelnost izloženog planskoanalitičkog okvira za odlučivanje, ukoliko postoji čvrsta rešenost da se postojeća praksa menja.

Preliminarna komparativna analiza treba da omogući globalni uvid u osnovne specifičnosti pojedinih varijanti međunarodnog tržišnog uključivanja na koje se nailazi u međunarodnim



razmerama. Upoznavanje postojeće prakse, razvojnih tendencija u okviru pripadajuće industrije i načina poslovanja glavnih konkurenata najlogičnije je obaviti kroz istraživačke procese pri analizi i selekciji inostranih tržišta. U ovoj fazi je značajno identifikovati osnovne orijentacione parametre mogućih oblika poslovanja, da bi se uspješnije izvršila analiza njihove proizvodno-tržišne relevantnosti za samo preduzeće. U razgraničavanju i pojedinačnoj analizi polazili smo od transfernog karaktera pojedinih oblika poslovanja. Videli smo da preduzeće može da se opredeli prvo za jednu od tri osnovne strategije – transfer proizvoda; transfer tehnologije, znanja i iskustva; i transfer preduzeća. U okviru navedenih strategija preduzeću stoji na raspolaganju veći broj različitih alternativa.¹⁴¹ Paralelno sagledavanje predmetnog sadržaja i međunarodnih tokova robe, finansijskog kapitala, fizičkog kapitala, znanja i intelektualnih usluga pri korišćenju različitih strategija ulaska može da predstavlja korisnu podlogu za definisanje opšteg odnosa preduzeća prema svetskom tržištu. U okviru preliminarne analize značajno je izvršiti grupisanje pojedinih oblika poslovanja po različitim kriterijumima. Kombinacije izvoznih, kooperativnih i investicionih varijanti mogu biti brojne, u zavisnosti od željenog nivoa angažovanja na inostranom tržištu, nivoa angažovanja sopstvenih sredstava, kreiranja sopstvene proizvodne politike, stepena direktnosti pri kontaktiranju sa inostranim kupcima, željenog nivoa samostalnosti, kao i odnosa prema riziku i kontroli. Svi ti aspekti zahtevaju dublja istraživanja i kroz neposrednu analizu izvodljivosti i ekonomskih efekata pojedinih oblika poslovanja. Osnovni cilj preliminarne analize je upoznavanje svih raspoloživih formi uključivanja u međunarodnu razmenu, nezavisno od konkretnog proizvodno-tržišnog konteksta u određenom vremenskom periodu. Time se stvara podloga za objektivno alternativno odlučivanje, za dinamiziranje strategije internacionalizacije poslovanja tokom vremena, kao i za analizu neposredne proizvodno-tržišne relevantnosti pojedinih oblika poslovanja, kao potencijalnih strategija ulaska, u odnosu na raspoložive resurse i postavljene ciljeve preduzeća.

¹⁴¹ *Reijo Luostarinen* je konstruisao matricu za komparativno sagledavanje transfernog karaktera i predmetnog sadržaja pojedinih oblika poslovanja, koja je često korišćena kao analitički okvir za sumiranje i uočavanje osnovnih razlika između mogućih nivoa angažovanja u međunarodnom poslovanju i marketingu.

Komparativna analiza organizacione izvodljivosti. Analiza organizacione izvodljivosti usmerena je na neposredno sagledavanje kompetentnosti preduzeća za korišćenje pojedinih oblika poslovanja, kao potencijalne strategije ulaska. U ovoj fazi dolazi do eliminacije onih oblika međunarodnog poslovanja koji nisu primenljivi i organizaciono izvodljivi u određenom preduzeću. Niz internih faktora, kao i razvojna opredeljenja preduzeća i ekonomske politike sada imaju ključnu ulogu na kategorizaciju pojedinih oblika poslovanja. Organizaciona izvodljivost i prihvatljivost mogućih formi će zavisiti pre svega od: karaktera tehnologije i proizvodnje, prirode proizvoda, međunarodnog iskustva, finansijskih i ljudskih resursa preduzeća.

Karakter tehnologije i proizvodnje. Ukoliko se raspolaže određenom tehnološkom prednošću u proizvodnji, licencni i drugi kooperativni aranžmani postaju atraktivan oblik međunarodnog tržišnog uključivanja. To je uglavnom češća karakteristika proizvođača industrijskih proizvoda nego proizvođača robe široke potrošnje. Proizvođači robe široke potrošnje prvo moraju ostvariti značajnu međunarodnu reputaciju prodajom svojih proizvoda da bi bili u poziciji da ustupaju licencu modela, zaštitnog znaka ili pak imena brenda. Radno i resursima intenzivna proizvodnja stvara preferenciju izvoznih oblika poslovanja, ukoliko su troškovi proizvodnje u sopstvenoj zemlji niži, odnosno investicionih oblika nastupa na inostranom tržištu ukoliko su troškovi proizvodnje u datoj zemlji niži. Ako



se pak radi o uslužnim delatnostima (turizam, maloprodaja, bankarstvo, brza ishrana, agencije, inženjering, projektantske i druge usluge), u obzir dolaze specifične forme plasmana i pružanja usluga kao što su: franšizing, konsalting, ugovorno rukovođenje, projektna saradnja, ili pak neposredno prisustvo kroz direktne investicije i otvaranje filijala. Priroda proizvoda takođe je značajan selekcionni kriterij za ocenu prihvatljivosti određenog oblika poslovanja kao potencijalne strategije ulaska. Za proizvode diferenciranog karaktera, izvozne varijante su pogodan način plasmana na inostranom tržištu. Standardizovani proizvodi su pogodniji za određene kooperativne ili pak investicione oblike međunarodnog poslovanja. Ukoliko su za proizvod karakteristične: razne prateće usluge, servis, održavanje ili pak nužnost značajnog prilagođavanja lokalnim potrebama, tada je nužno obezbediti što neposrednije prisustvo na inostranom tržištu, kroz dugoročnu saradnju sa inopartnerom, otvaranje prodajnih ili proizvodnih filijala, ili samostalnih preduzeća. Nivo međunarodnog iskustva preduzeća utiče kako na njegov osnovni pristup pri odlučivanju (evolutivni ili integralni), tako i na odnos prema tržišnom i poslovnom riziku. Od međunarodnog iskustva zavisi i ukupna osposobljenost preduzeća za prihvatanje raznih varijanti poslovanja. Finansijski i ljudski resursi. Na stepen slobode pri odlučivanju značajan uticaj imaju i finansijska snaga i kadrovski potencijal preduzeća. Resursne pretpostavke posebno opredeljuju mogućnost korišćenja složenijih oblika poslovanja, koji traže visoku stručnost, veće prisustvo na stranom tržištu, a time i veća ulaganja.

Identifikovana lista organizaciono izvodljivih i prihvatljivih oblika poslovanja kao potencijalnih strategija ulaska, ne se sme posmatrati statički. Kroz objektivnu analizu treba utvrditi i moguće razvojne pravce, kao i osnovne pretpostavke koje je nužno ostvariti za njihovu realizaciju. Pri tome, značajan uticaj imaju i neki faktori koji deluju iz domaćeg okruženja, kao što su: uslovi privređivanja, spoljnotrgovinska politika, podsticaji države, konkurentna struktura i sl. Korišćenje odgovarajućeg komparativnog pregleda može doprineti većoj objektivnosti analize i boljem sagledavanju celine problema.

7.2. Komparativna analiza tržišne izvodljivosti strategije ulaska

Tržišna opredeljenost strategije ulaska. Analiza tržišne izvodljivosti polazi od opšte ocene atraktivnosti pojedinih inostranih tržišta i osnovnih informacija do kojih se došlo kroz proces prethodnih marketinških istraživanja. Ovde je neophodno izdvojiti one parametre i opšte ocene na osnovu kojih je moguće identifikovati povoljne i prihvatljive oblike ulaska i poslovanja na datom tržištu. Ako pretpostavimo preduzeće koje želi da nastupa u preko 50 zemalja sveta i koje ne sledi uniformni pristup poslovanja, već nastoji da pronađe najprihvatljiviji oblik, onda je moguće doći do velikog broja različitih kombinacija (tržište/oblik poslovanja). Na jednim tržištima nije moguće otvarati sopstvena prodajna preduzeća ili pak proizvodne pogone, na drugim nije moguće naći adekvatnog partnera za ustupanje licence ili pak zasnivanje drugih kooperativnih aranžmana, na trećim su moguće samo razne varijante vezanih poslova, na četvrtim je opet neophodno neposredno prisustvo da bi se efikasno prodavalo itd. Generalno može se reći da što je veći broj tržišta na kojima preduzeće nastupa time je neophodnija primena strategijskog pristupa pri izboru mogućih strategijskih varijanti ulaska i poslovanja, bilo da se sledi evolutivni ili integralni pristup odlučivanju.

Faktori tržišne izvodljivosti strategije ulaska. Tržišna izvodljivost i prihvatljivost mogućih formi poslovanja će zavisiti od niza eksternih faktora. Radi veće analitičnosti moguće ih je podeliti na:

1. inostrane tržišne faktore tražnje – veličina tržišta, konkurentski odnosi, geografska distanca, kulturna distanca, marketinška infrastruktura i
2. inostrane faktore okruženja (PEST analiza) – političko, ekonomsko, socijalno i tehnološko okruženje, ili ukupna stabilnost i sigurnost uslova poslovanja u stranoj zemlji.



B

Faktori tražnje. Navešćemo nekoliko orijentacionih paralela o uticaju navedenih faktora na izbor strategijske varijante ulaska i poslovanja.

Veličina tržišta je vrlo značajan faktor odlučivanja. Velika tržišta su interesantna za direktne oblike poslovanja na njima – direktan izvoz, neposredna marketinška i proizvodna ulaganja. Na malim tržištima obično se izbegava veliko i neposredno angažovanje i najčešće se koriste forme indirektnog izvoza, licencni i drugi ugovorni aranžmani.

Konkurencija. Ukoliko je na tržištu prisutna slobodna i otvorena konkurencija, izvozne varijante ulaska i poslovanja su prihvatljive. Ako se radi o zatvorenoj, oligopolskoj ili monopolskoj konkurentskoj strukturi, nužno je ići na direktnu marketinšku i proizvodnu infiltraciju da bi se moglo konkurisati. Ako je konkurencija oštra i naglašena u bilo kojoj varijanti, pribegava se licencnim i drugim kooperativnim aranžmanima.

Geografska i kulturna distanca imaju suprotno dejstvo na izbor odgovarajućeg oblika poslovanja. Velika geografska distanca utiče na izbor onih formi koje obezbeđuju neposredno prisustvo na tržištu radi smanjenja troškova, kao što su sopstvena predstavništva, filijale, pogoni, preduzeća, dok velika kulturna distanca favorizuje posredne oblike poslovanja, kao što su varijante indirektnog izvoza i kooperativnih aranžmana. Obrnute ocene važe ukoliko se identifikuje mala geografska distanca i mala kulturna distanca.

Marketinška infrastruktura. Razvijenost i raspoloživost marketinške infrastrukture u datoj zemlji utiče na izbor posrednih ili neposrednih varijanti poslovanja. Ukoliko se nailazi na razvijenu marketinšku infrastrukturu, tada se ispoljava veća sklonost ka posrednim varijantama strategije ulaska, i obrnuto.

Faktori PEST analize. Pest analiza se koristi za sagledavanje uslova i prepostavki poslovanja koji dolaze iz okruženja.

Politički faktori. Analiza i ocena eksternih društveno-političkih faktora je od posebnog značaja za sagledavanje ukupnog rizika i opštih uslova privređivanja u datoj zemlji. Tamo gde postoji visok politički i pravni rizik okruženja, preferiraće se upotreba indirektnih i manje rizičnih strategijskih varijanti ulaska i poslovanja. Spremnost na poslovnu izloženost riziku je u obrnuto proporcionalnom odnosu sa nivoom političkog i pravnog rizika inostranog okruženja.

Ekonomski faktori. U zemljama sa tržišnim sistemom privređivanja postoji veća sloboda opredeljivanja u odnosu na zemlje u tranziciji i nerazvijene zemlje. Analizirajući osnovne ekonomske parametre po pojedinim zemljama moguće je identifikovati dinamično razvijajuće ekonomije, kao atraktivnije za razne oblike poslovanja uključujući i proizvodna ulaganja, i slabo razvijajuće ekonomije – gde se uglavnom favorizuju indirektno varijante nastupa. Raspoloživost i cena osnovnih faktora proizvodnje su značajan indikator za sagledavanje mogućnosti neposrednog proizvodnog i marketinškog ulaganja. Restriktivnost uvozne politike favorizuje licencne i druge kooperativne aranžmane, kao i neposredna proizvodna ulaganja. Analogno tome, izvozne varijante nastupa i poslovanja preferiraju se u zemljama sa liberalnom uvoznom politikom.

Socijalni faktori. Socijalna struktura, socijalna politika i socijalne institucije i organizacije mogu u značajnoj meri opredeliti sklonost preuzimanju ili izbegavanju veće socijalne odgovornosti u stranoj zemlji, kroz određene oblike ulaska i poslovanja u njoj. Obrazovna struktura, kvalitet ljudskih resursa, prava zaposlenih, mogućnost otpuštanja radnika, nivo socijalne zaštite i socijalnih davanja, regulisanost industrijskih odnosa, način sindikalnog organizovanja – sve su to parametri socijalnog okruženja koji mogu da imaju značajne poslovne implikacije.

¹⁴² Videti: Lasylo Tihany, David A. Griffith, Craig J. Russell, (2005), "The effect of cultural distance on entry mode", *Journal of International Business Studies*, 36(3): 270-283.



Tehnološki faktori. Slaba razvijenost i sofisticiranost upotrebljavane tehnologije, kao i nizak nivo tehnološkog obrazovanja i kulture, mogu u značajnoj meri da suze mogućnosti izbora, svodeći ih uglavnom na trgovinske varijante ulaska i poslovanja u konkretnoj zemlji. Primena kooperativnih i investicionih varijanti ulaska zahteva postojanje povoljnijih tehnoloških pretpostavki.

Dakle, u okviru opštih uslova poslovanja, karakter investicione politike, odnos prema stranom kapitalu i prisustvo političkog i pravnog rizika, vrlo često predstavljaju odlučujuće selekzione kriterije za identifikovanje tržišno izvodljivih varijanti ulaska i oblika poslovanja na inostranom tržištu. I u ovoj fazi alternativnog odlučivanja sugerise se korišćenje adekvatnog komparativnog pregleda za svodnu ocenu tržišne relevantnosti analiziranih mogućnosti.

Uticaj konjunkturane klime na izbor strategije ulaska. Ocenjujući opštu klimu poslovanja u inostranstvu i njihovu atraktivnost za primenu različitih strategija ulaska i poslovanja, možemo izvršiti razvrstavanje pojedinih zemalja u tri karakteristične grupe. Prvu grupu čine zemlje sa „povoljnom klimom“ (*hot countries*) koje karakterišu – visok nivo privrednog razvoja, veliki tržišni potencijal, stabilnost države i državne politike, razvijena tehnologija, razvijen tržišni sistem, visok životni standard, i malo zakonskih i kulturnih ograničenja i barijera.¹⁴³ Drugu grupu čine zemlje sa potpuno suprotnim karakteristikama i mogu se

označiti kao zemlje sa „nepovoljnom klimom“ (*cold countries*).¹⁴⁴ Ostale zemlje bi se svojim tržišnim i PEST karakteristikama mogle svrstati u grupu zemalja sa tzv. „umerenom klimom“ (*moderate countries*). Radi se o zemljama koje se po svojim obeležjima nalaze na prelazu¹⁴⁵ između prve i druge grupe zemalja. Evidentno je da će u zemljama sa povoljnom konjunktornom i društveno-političkom klimom preduzeća sve više koristiti licencne i druge kooperativne aranžmane, zajedničke i samostalne investicione varijante ulaska i poslovanja, uz istovremeno smanjivanje klasičnih izvoznih varijanti. S druge strane, pojedine varijante izvozne strategije i ulaska i poslovanja će i dalje biti dominantan oblik uključivanja u zemljama sa nepovoljnom klimom. U zemljama sa umerenom klimom, preduzeća će uglavnom ravnopravno tretirati izvozne i neizvozne varijante ulaska i poslovanja.

Odnos između organizacione i tržišne izvodljivosti. Može se postaviti pitanje opravdanosti razdvajanja komparativne analize opredeljujućih faktora na – analizu organizacione i analizu tržišne izvodljivosti pojedinih oblika poslovanja, što je učinjeno u prezentiranom integralnom modelu. Obrazloženje je sledeće. Vršeći poređenje organizaciono izvodljivih i tržišno izvodljivih strategijskih varijanti ulaska i poslovanja na konkretnom tržištu može doći do odstupanja u jednom ili drugom pravcu. U jednom slučaju preduzeće može da prihvati veći broj poslovnih varijanti nego što ih je na konkretnom tržištu moguće realizovati. U drugom slučaju tržište može da nudi šire mogućnosti za korišćenje pojedinih oblika poslovanja nego što je preduzeće u stanju da ih prihvati. Navedeno razgraničavanje je izvršeno zbog naglašavanja potrebe da preduzeće u svakom planskom periodu identifikuje sve svoje potencijalne mogućnosti, s jedne strane, kao i da što objektivnije upozna inostranu sredinu i konkretne uslove ulaska i poslovanja na datom tržištu.

¹⁴³ U tu kategoriju zemalja mogu da se svrstaju: većina zemalja EU, Švajcarska, Norveška, SAD, Kanada, Australija, Novi Zeland i Japan.¹⁴⁴ Takav tretman bi mogle da dobiju sve afričke zemlje, osim Južne Afrike i Nigerije, većina zemalja Srednjeg istoga, veliki broj nerazvijenih azijskih zemalja, kao i druge ekonomski i politički nestabilne zemlje.¹⁴⁵ U ovu grupu zemalja bi se mogle uvrstiti: slabije razvijene zemlje EU, Izrael, Kuvajt, Hong Kong, Malezija, Južna Koreja, Tajvan, Južna Afrika, zemlje Zapadnog Balkana, većina karijskih i latinoameričkih zemalja.

186 Akcenat je na međusobnom usklađivanju interno-eksternih mogućnosti, a time i neposrednom usklađivanju organizaciono i tržišno izvodljivih oblika poslovanja (u



konkretnom odnosu proizvod/tržište). To je uostalom i pretpostavka strategijskog pristupa odlučivanja.

7.3. Analiza poslovnih efekata pojedinih strategija ulaska

Suprotstavljanje očekivanih poslovnih efekata. Četvrti nivo komparativne analize u prezentiranom modelu odnosi se na neposredno sagledavanje ekonomskih efekata realno izvodljivih strategijskih varijanti ulaska i poslovanja. Do kategorije realno izvodljivih strategijskih varijanti ulaska i poslovanja dolazi se kroz prethodne tri faze i objektivno usklađivanje njihove organizacione i tržišne relevantnosti za razvojna opredeljenja preduzeća. Sada je akcenat na identifikovanju konkretnih prednosti i nedostataka pojedinih varijanti u odnosu na poslovne ciljeve preduzeća. Jedan isti način inostranog tržišnog uključivanja i poslovanja može da ima različit odraz na pojedine ekonomske pokazatelje. Na primer, strategijska varijanta koja je najpogodnija za kvantitativno povećavanje izvoza ne mora da bude i najrentabilnija varijanta. Varijanta kojom se najsigurnije ostvaruje planirano tržišno učešće može da bude u suprotnosti sa kratkoročnim ciljevima i sl. Zbog toga je nužno ići na paralelnu komparativnu analizu i finansijskih i marketinških efekata i prevazilaženje suprotnosti koja često postoji između kratkoročnih i dugoročnih ciljeva.

Komparativna analiza finansijskih efekata. U sagledavanju finansijskih efekata potrebno je detaljno sagledati: startna ulaganja, operativne troškove, očekivani prihod i profit, stopu prinosa na uložena sredstva, period isplativosti i povraćaja. Analizu je neophodno započeti ukupnim ulaganjima i troškovima koje za sobom povlači korišćenje pojedinih strategijskih varijanti uključivanja i poslovanja. Da bi analiza bila uporediva i objektivna neophodno je: svakoj poslovnoj varijanti prilaziti kao investicionoj odluci, posmatrati duži vremenski horizont, od tri do pet godina, akcenat stavljati na ukupne veličine, kao što su – ukupan prihod, ukupni troškovi, ukupan dohodak, a ne na relativne ili procentualne izraze. Dakle, bez dobre studije izvodljivosti, kao i sagledavanja dugoročnih efekata nije moguće realno proceniti prave finansijske efekte pojedinih opcija. Date napomene se moraju uvažavati zbog različitog karaktera pojedinih strategijskih varijanti ulaska i poslovanja. Sigurno je da izvozne varijante, licenca ili pak ugovorno rukovođenje daleko brže počinju ostvarivati finansijske efekte nego što je to slučaj sa nekim složenijim kooperativnim aranžmanima, zajedničkim ulaganjima ili pak direktnim investicijama. Dakle, ujednačavanje uslova i pretpostavki analize nužno je da se ne bi izvlačili pogrešni zaključci. Pri tome, u značajnoj prednosti su ona preduzeća koja posluju u relativno stabilnim uslovima, kao i preduzeća koja su spremna i sposobna da samostalno kreiraju svoju dugoročnu strategiju nastupa na inostranom tržištu.

Komparativna analiza marketinških efekata. O načelnim prednostima i nedostacima prihvatanja određenih strategijskih varijanti ulaska i poslovanja, iz ugla marketinških dimenzija i marketinških efekata bilo je više reči pri njihovoj pojedinačnoj analizi. Radi potpunije konačne analize kao podloge za definitivno opredeljivanje, značajne orijentire daje komparativni pregled mogućih varijanti ulaska i poslovanja u odnosu na njihov doprinos: obimu prodaje i izvoza, tržišnom učešću u stranoj zemlji, tržišnoj lokalizaciji ili tržišnoj familijarnosti, stvaranju imidža i reputacije na inostranom tržištu, kao i stvaranju odgovarajuće konkurentne sigurnosti. Od velikog poslovnog i marketinškog značaja je i konačna ocena ukupnog rizika od datog oblika poslovanja. Komparativni pregled marketinških efekata po pojedinim strategijskim varijantama ulaska i poslovanja relativizira značaj troškova i kratkoročnih ciljeva pri opredeljivanju, zatim dopunjuje i usmerava finansijski aspekt analize i pažnju neprestano usmerava na najpovoljniju poziciju koju preduzeće može da ostvari na inostranom tržištu. Generalno posmatrano, preduzeća koja su opterećena vođenjem kratkoročne politike pažnju usmeravaju na analizu troškova i tekućih efekata pri odlučivanju, što je slučaj sa velikim brojem naših preduzeća izvoznika. Preduzeća koja nastoje da samostalno utiču na kreiranje svoje dugoročne pozicije na inostranom tržištu pažnju usmeravaju na sagledavanje i analizu marketinških efekata kao i



na investicioni karakter finansijske analize pri konačnom izboru odgovarajuće strategije ulaska na inostrano tržište.

Slika 4.8. Komparativni pregled za analizu poslovnih efekata varijanti strategije ulaska A .B

Konačno rangiranje i izbor. Završna komparativna analiza finansijskih i marketinških efekata daje pouzdanu podlogu za pravilno rangiranje pojedinih strategijskih varijanti i poslovanja po njihovom prioritetu ili ukupnom značaju. Nakon toga, konačan izbor najprihvatljivije strategijske opcije ne bi **trebao da bude problem**. Rangiranje i konačno opredeljivanje može početi od najsigurnije opcije u datom trenutku, ukoliko se sledi evolutivni strategijski pristup ili pak, od najplodotvornije poslovne opcije ulaska i poslovanja, ukoliko se sledi integralni strategijski pristup odlučivanju.

MM.Marker 4.5. Maquiladore – doprinos uvećanju izvoza Meksika

„U Meksiku sve je stvar ličnih odnosa“ izjavio je *Ken Franklin* direktor postrojenja za montažu u okviru meksičke carinske zone koja se nalazi blizu granice sa SAD-om. *Fernando Duenas* lokalni menadžer *Federal Expresa* koji je po rođenju Ekvadorac ističe da se u poslu svakodnevno bori protiv „*manana* sindroma“. Sukob kultura američkih menadžera i meksičkih radnika je svakodnevna pojava u okviru „*maquiladora*“ (fabrika koje su stekle status slobodnih carinskih zona). U okviru ovih fabrika uglavnom se sklapaju proizvodi koji se zatim izvoze u SAD. Većina „*maquiladora*“ nalazi se u vlasništvu američkih kompanija. Tokom 2002. godine funkcionisalo je oko 36,000 hiljada „*maquiladora*“ koje su zapošljavale 960 hiljada radnika. Većina ovih postrojenja nalazila se pod ingerencijama divizija koje svoja sedišta imaju u SAD, a ne onih koje su stacionirane u Meksiku. Sa manje osetljivosti za poslovanje u inostranstvu predstavnici divizija birali su menadžere postrojenja u zavisnosti od njihovih kvalifikacija za upravljanje proizvodnjom zanemarujući međuljudske odnose. Razlike između Meksikanaca i Amerikanaca su bile tolike velike da su značajno uvećale koeficijente fluktuacije radne snage. Manje obrađivan problem koji se javljao je „trošenje“ američkih menadžera. Iako su kompanije obezbedile dodatne stimulacije za rad u inostranstvu mnogi menadžeri su vrlo brzo odlazili zbog velikog pritiska.

■ *BR-BusinessDataBase*

8. DINAMIČKI ASPEKTI OPREDELJIVANJA ZA STRATEGIJU ULASKA

8.1. Kombinovanje strategijskih varijanti ulaska

Afirmacija fleksibilnog pristupa. Prilikom izbora optimalne konfiguracije strategijskih varijanti ulaska na različita inostrana tržišta preduzeće stalno mora imati u vidu vremensku dimenziju i dugoročnu perspektivu. Odabrane strategije ulaska ne smeju se posmatrati kao trajne solucije. Njih je potrebno vremenom preispitivati, prilagođavati i unapređivati, pošto se ekonomska i politička okruženja u pojedinim zemljama stalno menjaju, kao i razvojni prioriteti i poslovne pretpostavke unutar same kompanije. Iako većina preduzeća ima određene preferencije između potencijalnih strategijskih varijanti ulaska, pri konačnom opredeljivanju neophodno je slediti fleksibilan pristup. Ne može se polaziti samo od internih i organizacionih pretpostavki izbora. Preduzeće se mora osposobiti za prihvatanje i plodotvornu primenu različitih strategija ulaska, pošto će se sve manje moći računati na primenu iste strategije širom sveta. Sigurno je da će se u budućnosti pojaviti i novi tipovi strategija ulaska, što će predstavljati i nove izazove za međunarodne menadžere i maketare.

Kombinovanje strategija ulaska za različita tržišta. U praksi po pravilu nema čistih i uniformnih rešenja. Većina uspešnih kompanija primenjuje kombinaciju različitih formata kao strategijskih varijanti ulaska na različita tržišta. Kao što je važno imati pravi odgovor za svako tržište, od posebne važnosti jeste izbor prave i usklađene kombinacije ili konfiguracije strategija ulaska. Ukoliko se proceni da za veći broj inostranih tržišta treba primeniti



investicione varijante strategije ulaska, neophodno je voditi računa o regionalnom dometu isplativosti takve strategije ulaska, pa se opredeliti za onu investicionu lokaciju sa koje je moguće ostvariti najveće izvozne i prelivajuće marketinške efekte. Bitno je da odabrane strategijske varijante ne postanu međusobno konkurentne. Ukoliko se proceni da za veći broj inostranih tržišta treba primeniti izvozne varijante strategija ulaska, neophodno je dodatno proceniti isplativost izvoza preko matičnog preduzeća ili preko nekih od uspostavljenih filijala.

Kombinovanje strategija ulaska za isto tržište. O optimalnoj konfiguraciji strategije ulaska neophodno je razmišljati kako prilikom posmatranja različitih tržišta, tako i prilikom posmatranja samo jednog inostranog tržišta. Kompanije ne moraju da koriste samo jedan tip strategije po svakoj zemlji, nego se često opredeljuju za optimalnu kombinaciju strategijskih varijanti ulaska od slučaja do slučaja. Na konkretnom tržištu, kompanija se može opredeliti da otvori podružnicu za lokalnu proizvodnju samo jedne kategorije ili ograničenog broja proizvoda, a da druge proizvode izvozi kako bi kompletirala svoju proizvodnu i marketinšku ponudu. Pored toga, mnoge međunarodne kompanije ustupaju licencna prava na konkretne predmete industrijske i intelektualne svojine ne samo nezavisnim i eksternim partnerima, nego i poslovnim jedinicama i filijalama koje se nalaze u potpunom vlasništvu kompanije. To se često čini zbog mogućnosti dodatnog zarađivanja na komplementarnim transferima, ili zbog bolje kontrole i pokrivanja tržišta, ili zbog lakšeg transferisanja gotovine i profita. Dakle, međunarodne kompanije sa iskustvom često primenjuju složene i kombinovane strategije ulaska na jedno odabrano tržište, jedna strategija ulaska se često sastoji od više usklađenih i međusobno podržanih slojeva ili formata.

Uvezane i neuvezane konfiguracije strategije ulaska. Prilikom ulaska na veliko i atraktivno inostrano tržište, kompanija može primeniti uvezanu ili neuvezanu konfiguraciju poslovnih formata ili strategijskih varijanti ulaska. Primenjujući uvezanu konfiguraciju strategije ulaska na konkretno tržište, kompanija ide za tim da obezbedi jedinstvenu pravnu formu, kao svojevrsni pravni kišobran za različite strategijske varijante poslovanja, koje želi da kombinuje i usklađuje. Koordinacija i kontrola svih varijanti poslovnog i marketinškog prisustva na takvom velikom tržištu se vrši preko jedne pravne jedinice ili filijale. Primenjujući neuvezanu konfiguraciju strategije ulaska na konkretno tržište, kompanija želi da afirmiše nezavisnost različitih oblika poslovnog i marketinškog prisustva. Sada se daje prednost podeljenim i nezavisnim poslovnim formatima, podeljenim i nezavisnim odgovornostima na velikom inostranom tržištu. Otvaranje lokalne proizvodne fabrike može da se realizuje potpuno nezavisno od otvaranja lokalne prodajne filijale. Moguće je prihvatiti i različite modele vlasništva u zajedničkim projektima i poduhvatima sa lokalnim partnerima. Na velikim tržištima kao što su Kina, Indija, Rusija, Brazil, SAD, Velika Britanija, Japan ili Nemačka, kompanija često želi da obezbedi paralelan menadžment i kontrolu kroz različite poslovne i marketinške inicijative, proizvodne linije, divizije ili poslovne jedinice. Međunarodne i globalne kompanije koje se opredele za neuvezanu konfiguraciju strategije ulaska na neko veliko tržište uglavnom preferiraju decentralizovan model svoje organizacione strukture. U ovom slučaju se na svaku diviziju prenosi odgovornost da razvija sopstvenu strategiju ulaska i pokrivanja ključnih i najvažnijih tržišnih segmenata.

8.2. Strategije povlačenja i ponovnog ulaska

Razlozi povlačenja sa inostranom tržišta. Promenjene okolnosti mogu prisiliti kompaniju da nakon izvesnog perioda napusti određenu zemlju ili targetirano tržište. Razlozi mogu biti kako eksterne, tako i interne prirode. To se najčešće dešava ukoliko izostane ostvarivanje planiranih

¹⁴⁶ Velika nemačka kompanija za proizvodnju elektroopreme, *Siemens*, ima desetak podružnica u SAD koje odgovaraju različitim kompanijama u Nemačkoj.



190 marketinških ciljeva na konkretnom tržištu.¹⁴⁷ Do povlačenja sa nekog inostranog tržišta može da dođe i iz korporativnih, razvojnih, investicionih i troškovnih razloga, što ne mora da bude rezultat neprofitnog marketinškog poslovanja na posmatranom tržištu.¹⁴⁸ Međutim, vrlo često mogu postojati i eksterni politički, ekonomski ili pravni razlozi zbog kojih kompanija može poželeti da se povuče sa određenog tržišta, ili da proda svoj biznis na njemu. Ukoliko dođe do nepovoljne promene političke i ekonomske situacije u stranoj zemlji, to može nekada da natera kompaniju da napusti to tržište. Međunarodne kompanije su često sklone da se povlače iz onih zemalja i regiona gde su ekonomski uslovi poslovanja podložni značajnim fluktuacijama.¹⁴⁹ Kompanija može da se odluči i za delimično povlačenje sa konkretnog tržišta kako bi konsolidovala svoje poslovne operacije. Može da se opredeli za smanjivanje nivoa svoga prisustva u posmatranoj zemlji vršeći svojevrsnu kontrakciju. Može da se opredeli na smanjivanje broja poslovnih jedinica, proizvodnih fabrika ili proizvodnih linija. Dakle, konsolidacioni razlozi povlačenja ne vode potpunom, već delimičnom izlasku sa određenog tržišta. U ovakvim situacijama, kompanija još uvek nema nameru da sasvim napusti svoj plan opsluživanja problematičnog tržišta. Delimično povlačenje iz neke zemlje se lakše realizuje ukoliko je kompanija prethodno primenjivala neuvezanu konfiguraciju strategije ulaska na njeno tržište.

Troškovi povlačenja sa inostranog tržišta su veoma visoki. To pogotovo važi za slučajeve potpunog izlaska ili likvidacije konkretnih inostranih poslovnih operacija. Pored značajnog obezvređivanja raspoložive imovine u inostranstvu, neophodno je i platiti znatne otpremnine zaposlenima. U svakom slučaju, na strategiju povlačenja treba gledati kao na iznuđenu, a ne kao na željenu opciju. Pored realnih i materijalnih troškova povlačenja, nekada su veći i nepoželjniji troškovi ili gubici zbog eventualnog narušavanja kredibiliteta. Ukoliko bi došlo do narušavanja kredibiliteta, to bi moglo da oteža eventualni ponovni ulazak na isto tržište, ali bi moglo i da oteža izgled nastupanja i na nekim drugim tržištima. Kao što smo rekli da je prilikom izbora odgovarajuće strategije ulaska na inostrano tržište neophodno izvršiti sistematičnu i svestranu analizu, istu takvu analizu neophodno je obaviti i prilikom svakog odlučivanja o eventualnom povlačenju sa nekog od tih tržišta. Svaka odluka o povlačenju sa inostranog tržišta je strategijskog karaktera i može da ima strategijske implikacije, bilo pozitivne bilo negativne, po ukupno poslovanje.

Mogućnosti za ponovni ulazak na strano tržište. Marketinški orijentisane međunarodne kompanije najviše moraju da brinu o svom kredibilitetu i poslovnoj reputaciji, bez razlike kakvu odluku donosile. I prilikom donošenja odluke o izlasku sa nekog tržišta, treba učiniti sve da se trajno ne zatvore vrata. Svaka odluka o izlasku treba da se tretira kao privremena, a ne trajna. Opšte prilike i marketinški uslovi poslovanja na nekom tržištu, koje je kompanija napustila, vremenom mogu da se značajno promene u pozitivnom smislu, tako da budu poništeni svi razlozi

¹⁴⁷ *Yahoo* je odlučio da se povuče sa evropskog aukcijskog tržišta, prodajući najveći deo svojih aukcijskih poslovnih jedinica svom konkurentu *E-Bay-u*. Iako je *Yahoo* ostvario veliki uspeh sa svojim evropskim sajtovima, ipak ga je većina posetilaca koristila zbog informisanja i pretraživanja, a ne zbog elektronskih aukcija. Zbog neostvarivanja marketinških ciljeva elektronske aukcijske prodaje, *Yahoo* se povukao sa tržišta Velike Britanije, Irske, Nemačke, Španije, Francuske i Italije, ali se zadržao u Danskoj, Švedskoj i Norveškoj, gde su marketinški efekti bili bolji.¹⁴⁸ Američka kompanija za proizvodnju personalnih računara *Gatewaz* se iz čisto internih i troškovnih razloga povukla sa mnogih međunarodnih tržišta, koncentrišući se na opsluživanje domaćeg tržišta u SAD.¹⁴⁹ Zbog promenljivog i nestabilnog ekonomskog i političkog okruženja u nekim zemljama Latinske Amerike, mnoge američke i evropske kompanije su se povlačile sa tržišta poput Argentine i



Perua. Kako su se menjale političke prilike u Južnoj Africi tako se i menjala zainteresovanost međunarodnih kompanija za ulazak ili za povlačenje sa tog tržišta. napuštanja. Nakon izvesnog perioda, kompanija može da preispita svoju odluku o odlasku i da uđe na isto tržište po drugi put. ¹⁵⁰ Nekad je to zbog strateške važnosti targetiranog tržišta, izmenjenih uslova poslovnog okruženja, izmenjenih konkurentskih odnosa, obavljene konsolidacije korporativnog biznisa, promenjenih razvojnih prioriteta nakon kreiranja novih i superiornijih tehnoloških rešenja i proizvodnih linija, i slično. ¹⁵¹ U uslovima globalizacije, svetska tržišta postaju sve više međuzavisna i sve više dostupna. Ona se sve brže menjaju. U budućnosti to će biti sve naglašenije i vidljivije. Kompanije će vrlo često morati da preispituju svoje pozicije na različitim svetskim tržištima. Optimizacija tržišnog portfolia u svetskim razmerama je dinamički proces, podložan kontinuiranoj proverbi. Neophodno je voditi računa o svim posledicama prilikom prekidanja kontakta sa potrošačima ukoliko se tržište napušta, kao i o svim troškovima ponovnog ulaska nakon izvesnog perioda i promenjenih okolnosti ili mogućnosti.

¹⁵⁰ Početkom sedamdesetih godina Indija je uvela vrlo restriktivnu regulativu međunarodne razmene. To je bio razlog da je dvesta od petsto međunarodnih kompanija sa velikim ulaganjima napusti zemlju, prodavši svoje udele lokalnim kompanijama. Nakon ublažavanja restriktivnih mera o vlasništvu u sklopu sveukupne politike ekonomske liberalizacije, do čega je došlo početkom devedestih godina, oko stotinu kompanija koje su se ranije povukle ponovo su se vratile, povećavajući svoje vlasničke udele do većinskog nivoa. Nakon što je potpuno napustila tržište Indije 1977. godine *Coca Cola* je ponovo ušla na to tržište 1993. godine, preuzimajući vodećeg indijskog proizvođača kole *Parle*, čime je uspela dobro da parira svom neposrednom konkurentu *Pepsi*, koji je prethodno veoma dobro stajao. ¹⁵¹ Francuski *Renault* je odlučio da ponovo uđe na tržište Perua, koje je prethodno napustio. *Renault* je na tržište Perua ušao kroz alijansu sa japanskim *Nissanom*, koji je imao razvijene kanale prodaje. Japanski *NEC* se vratio na američko tržište mobilne telefonije nakon jednogodišnjeg odsustva, ali sa razvijenom novom generacijom mobilnih telefona. Sličnu strategiju ponovnog ulaska na kinesko tržište primenio je tajvanski proizvođač računara, kao i *Matsushita* na američkom tržištu mobilnih telefona. Japanska *Toshiba* napustila je kinesko tržište bele tehnike 1994. godine zbog uvedenih visokih carina. Vratila se šest godina kasnije, kada je postalo jasno da će Kina postati članica *WTO*.



COMTRADE - Različitim strategijama tržišnog uključivanja do globalnog statusa

Osnivač i većinski vlasnik kompanije *Comtrade* je Veselin Jevrosimović. Počeci rada kompanije se vezuju za studentske dane vlasnika kompanije i njegove prve korake u IT biznisu. Sa prijateljima tokom 80-ih i početkom 90-ih godina bavio se distribucijom kompjuterske opreme u SAD i Nemačkoj. Već 1996. godine vraća se u Srbiju i aktivira ranije formiranu kompaniju. Dobro procenivši da će u Srbiji, kao nerazvijenoj zemlji, sa rastom standarda doći i do ubrzanog rasta tražnje za računarskom opremom Jevrosimović sve napore ulaže u razvoj distributerske mreže i povezivanje sa eminentnim dobavljačima. Nedostatak konkurencije i porast tražnje doveli su do uvećanja obima aktivnosti i zauzimanja leaderske pozicije u distribuciji računarske opreme i komponenti. Planovi kompanije su bili mnogo veći od leaderske pozicije u Srbiji. Tržište Srbije se pokazalo kao



nedovoljno za planove i kapacitete kompanije. Nakon NATO bombardovanja privredna aktivnost u Srbiji je svedena na minimum tako da se nije mogao očekivati snažan rast tražnje za računarskom opremom. Tokom 1999. godine kompanija donosi stratešku odluku da internacionalizuje svoje poslovanje. *Comtrade* je te godine proširio svoje poslovanje na BiH, Bugarsku i Crnu Goru. Na sva tri tržišta kompanija ulazi u formi *greenfield* investicija. U pitanju su bila tržišta koja su bila vrlo slična Srbiji. Naime, nizak ali rastući standard podrazumevao je rast tražnje za računarskom opremom, a u pitanju su i tržišta koja su u kulturnom i geografskom smislu vrlo bliska Srbiji. Kompanija već 2001. godine donosi stratešku odluku da izvrši diversifikaciju svojih aktivnosti. Naime, kompanija u Srbiji osniva *Spinnaker New Technologies* koja će se baviti izradom softvera. Na ovaj način kompanija je želela da iskoristi relativno jeftinu i stručnu radnu snagu u Srbiji. Svrha strategije bila je da se obezbede alternativni izvori prihoda i smanji zavisnost od dobavljača. *Spinnaker New Technologies* pored namenskih rešenja svojim klijentima pruža i usluge ERP, CRM rešenja i sistemske infrastrukture. Ova kompanija posluje na svim tržištima bivše SFRJ, Bugarske, Albanije, Saudijske Arabije, SAD i skoro svih zemalja EU. Osnivanjem svoga predstavništva u SAD *Spinnaker New Technologies* upustio se u konkurenciju sa najvećim kompanijama iz svoje branše. Godinu i nešto dana od osnivanja predstavništva u SAD kompanija je uspostavila saradnju sa 15 klijenata kojima pruža raznovrsne usluge. Jedan od najbitnijih projekata je razvoj tehnološke infrastrukture za *Shepherd Kaplan*, petu kompaniju u SAD u oblasti pružanja finansijskih usluga. Radi bolje pokrivenosti tržišta u narednom periodu planirano je otvaranje predstavništva u pet strateški odabranih saveznih država u okviru SAD. Naredni strateški potez *Comtrade* kompanije bio je otvaranje lanca specijalizovanih maloprodajnih objekata u Srbiji u toku 2003. godine. U ovim objektima se prodaje IT oprema, prenosni telekomunikacioni uređaji i sl. Lanac je trenutno lider u oblasti maloprodaje računarske opreme. Već od 2006. godine maloprodajni lanci se otvaraju u BiH, a kompanija se u ovoj zemlji širi eksternim rastom preuzevši direktnog konkurenta DNC. Tokom 2006. i 2007. godine kompanija širi svoje poslovanje na zemlje regiona. U ovom periodu se otvara predstavništvo za distribuciju u Hrvatskoj i Makedoniji, u formi *greenfield* investicije, dok se u Albaniji otvara predstavništvo u formi zajedničkog ulaganja. Kompanija nastoji da iskoristi prethodno stečena znanja i iskustva kako bi se probila na ova brzo rastuća tržišta. Ovaj period predstavlja jedan od prelomnih u poslovanju kompanije. Kompanija dodatno vrši diversifikaciju svojih poslovnih aktivnosti i otvara pogon za sklapanje računara. Sve komponente se uvoze iz inostranstva, a kompanija ih sklapa u svojim pogonima i prodaje pod sopstvenim brendom. Pogoni za sklapanje računara imaju kapacitete od 200,000 računara godišnje. Ovakvi kapaciteti premašuju potrebe srpskog tržišta tako da se deo proizvodnje izvozi. Tokom 2008. godine dolazi do dalje ekspanzije kompanije *Comtrade*. Kompanija u aprilu 2008. godine preuzima vodeću slovenačku kompaniju u oblasti softvera *Hermes Softalab*. *Hermes SoftaLab* je osnovan 1990. godine i posluje u 9 zemalja. Vrednost transakcije se procenjuje na oko 40 miliona EUR. Finansiranje preuzimanja je izvršeno dokapitalizacijom. Svež kapital neophodan za dalju ekspanziju obezbeđen je od finansijske grupacije *Unicredit*. Po osnovu dokapitalizacije *Unicredit* grupa je postala vlasnik 21.5% akcija kompanije *Comtrade*. Preuzimanjem *Hermes SoftaLaba* nastala je grupacija sa prihodima od oko 300 miliona EUR i oko 1,600 zaposlenih. Pored *greenfield* projekata i preuzimanja *Comtrade* se u okviru strategije opredelio i za formiranje strateških partnerstava. Za partnere se uvek biraju renomirane svetske kompanije čija reputacija ima pozitivan uticaj i na reputaciju *Comtrada*. Sa kompanijom *Sony* potpisan je ugovor o distribuciji i promociji *Sony PlayStation 3*. Pored distribucije i prodaje *Comtrade* će biti uključen i u kreiranje video igara u skladu sa lokalnim preferencijama. Nešto drugačija strateška alijansa sklopljena je sa kompanijom *LG*. Po osnovu ugovora o strateškom partnerstvu *Comtrade* preuzima na sebe obavezu da preko sopstvene maloprodajne mreže vrši distribuciju tehničkih uređaja kompanije *LG*. Svetska ekonomska



kriza će se sigurno odraziti na oblast IT opreme i tehnologije. Usled ovoga može se očekivati određeno usporavanje ekspanzije *Comtrade* kompanije. Međutim, i pored toga kompanija se već sada može nazivati „globalnom“, kako po ostvarenim rezultatima tako i po strategiji rasta i razvoja.

■ *BR-BusinessDataBase*

STARBUCKS - Prisustvo u svim metropolama sveta kombinovanjem različitih strategija tržišnog ulaska

Od lokalne kompanije koja je poslovala samo u Sijetlu *Starbucks Corporation* izrasla je u globalnog igrača. Danas je kompanija postala vodeći lanac kafića koji u svom asortimanu nudi različite tipove kafa. Globalni prihodi kompanije u toku 2006. godine iznosili su 7.7 milijardi USD. Osnivač i direktor kompanije *Howard Schultz* je sa svojim menadžmentom koristio različite strategije ulaska na inostrana tržišta, počev od licence pa do direktnog investiranja. Trenutno kompanija poseduje 12,000 kafića u 35 zemalja. Menadžment kompanije se odlučio da ustupa licencu za korišćenje brenda i firmama kojima osnovni biznis nije prodaja napitaka od kafe, kao što su proizvođači sladoleda. Kompanija je diversifikovala svoje aktivnosti u filmsku industriju i muzičku produkciju. Ipak osnovna delatnost je ostala prodaja napitaka od kafe u specijalizovanim lokalima. Veoma ambiciozni cilj kompanije bio je da prodaje svoje proizvode kroz 40,000 specijalizovanih lokala. Da bi ispunila ovaj cilj kompanija je veoma agresivno širila mrežu prodajnih mesta u zemljama koje su ključne za implementaciju strategije. Na kraju 2006. godine *Starbucks* je posedovao 67 kafića u 21 gradu Nemačke, a cilj je bio da do kraja 2007. godine taj broj poraste na 100. Međutim, postavljeni ciljevi su morali biti revidirani jer je kompanija raskinula zajedničko ulaganje sa lokalnim partnerom *Karstadt-Quelle*. Dalja tržišna ekspanzija će zavisiti isključivo od resursa kompanije. Pritisak lokalnih konkurenata, *Cafe Einsten*, *Cornelius Everke* i drugih, je izuzetno jak. Pored svega direktor *Starbucks* za Nemačku je i dalje optimista: „U Nemačkoj mi vidimo potencijal za nekoliko stotina naših lokala“. *Starbucks* je uspešan i u ostalim zemljama Evrope, uključujući Veliku Britaniju i Irsku. Uprkos niskoj potrošnji napitaka od pržene kafe u ove dve zemlje i jakoj konkurenciji lokalnih kompanija, *Ireland Insomnia Company* i *Bewly*, kompanija je ostvarila zapažen uspeh. U januaru 2004. godine kompanija je otvorila svoj prvi kafić u Parizu. Generalni direktor *Starbucks* ističe da je izbor Francuske bio izuzetno hrabar potez. U tom trenutku politički odnosi između SAD i Francuske bili su zategnuti zbog odluke SAD da napadnu Irak i francuskog protivljenja da podrže taj čin. Sa druge strane kultura ispijanja kafe je deo gradskog identiteta i imidža. Francuzi uglavnom ispijaju crni espresso, a uvreženo je mišljenje da Amerikanci ne znaju šta je dobra kafa. Mišljenje o američkoj kafi najbolje odslikavaju reči jednog Francuza: američka kafa je obična voda mi to zovemo „šok sok“. „Proširena Kina“, koja osim Kine uključuje Hong Kong i Tajvan, predstavlja jedno od ključnih tržišta za uspeh globalne strategije *Starbucks*. Počevši od jednog lokala u Pekingu, u okviru kineskog Svetskog trgovinskog centra, kompanija je dostigla broj od 400 lokala. Poslujući na tržištu Kine *Starbucks* se suočio sa nekoliko specifičnih problema. Zakonske odredbe nametale su stranim investitorima obavezu da formiraju zajednička ulaganja sa lokalnim kompanijama. Kada su ova ograničenja ukinuta kompanija je agresivnija penetrirala na ovo tržište. Fokus je bion velikim gradovima kao što su Peking i Šangaj. Drugi izazov za kompaniju proisticao je iz kulture ispijanja čaja. Lokalni konkurent *Real Brewed tea* je naglašavao da su oni „*Starbucks* za čaj“. Ukus Kineza je takav da većina njih ne mari za napitke od kafe. *Starbucks* se našao pred dilemom da li da ponudu prilagodi lokalnim ukusima ili da pokuša da utiče na lokalne ukuse. Kompanija je odlučila da proba da kod Kineza razvije potrebu za korišćenjem kafe. Kineski potrošači imaju totalno drugačije navike od potrošača širom sveta. U Kini najveći broj potrošača napitke od kafe konzumira u okviru lokala dok u SAD-u najveći broj potrošača kupuje napitke koje zatim pije na poslu, kod kuće ili parku. Zbog ovoga u SAD-u postoji veći broj lokala koji kupcima nude *drive through* uslugu. Najveće gužve u lokalima u



Kini su posledodne. Frekvencija potrošača u potpunosti korespondira sa rezultatima istraživanja tržišta. Istraživanje tržišta je pokazalo da Kinezi odlaze u kafiće da bi se družili nakon posla, škole, fakulteta i drugih obaveza.

■ BR-BusinessDataBase

🔍🔍 LITERATURA IV

1. Agtmael, A. (2007) *The emerging markets century*, Simon and Scuster
2. Branch, A.E. (2005) *Export practice and management*, 5th Edition, Thomson Learning.
3. Cateora, P.R., Graham, J.L. (2007) *International Marketing*, 11th Edition, McGraw-Hill.
4. Cavusgil S.Tamer, Deligonul S. Zhang C., Curbing Foreign Distributor Opportunism, *Journal of International Marketing*, 2004, 12(2): pp. 7-27.
5. Cook A.Thomas, Alston Rennie, Raia Kelly (2004) *Mastering Import and Export Management*, New York. American Management Association
6. Cundiff W.Edward, Hilger T. Marye (1984) *Marketing in the International Environment*, Prentice - Hall, Inc
7. Czinkota,M.E. and Ronkainen, I. (2006) *International marketing*, 8th Edition Thomson Learning.
8. Daniels, J. D., Radebaugh, L. H. & Sullivan, D. P. (2004) *International Business – Environments and Operations*, 3rd Edition, Prentice Hall, New Jersey
9. Farok J. Contractor, Suit K. Kundu, Chin Chun Hsu, A three-stage theory of international expansion, *Journal of International Business Studies*, 2003, 34 (1), pp. 5-18.
10. Goodnow D. James, Hanz E.James, Environmental Determinants of Overseas Market Entry Strategies, *Journal of International Business Studies*, March 1972, pp. 33 - 50
11. Griffin, R.W. and Pustay, M.W. (2005) *International Business*, 4th Edition, Pearson/Prentice Hall.
12. Ikechi Ekeledo, Sivakumar K, The impact of e-commerce on entry-mode strategies of services firms, *Journal of International Marketing*, 2004, 12(4), pp.46-70.
13. Keegan J. Warren, Green C. Mark (2005) *Global Marketing*, 4th Edition Pearson, Prentice Hall
14. Kotler, P. & Trías De Bes, F. (2003) *Lateral Marketing - New Techniques for Finding Breakthrough Ideas*, John Wiley & Sons, New Jersey
15. Kumar, N. (2003) *Marketing as Strategy*, Harvard Business School Press, Boston
16. Lancaster, G. & Reynolds, P. (2003) *Marketing*, Palgrave MacMillan, New York
17. Lasylo Tihany, David A. Griffith, Craig J. Russell, The effect of cultural distance on entry mode, *Journal of International Business Studies*, 2005, 36(3), pp. 270-283.
18. Luostarinen Rijo, (1979), "Foreign Operations of the Firms", *The Helsinki School of Economics*, Helsinki.
19. Kotabe,M. Helsen,K. (2008), *Global Marketing Management*, 4th Edition J. Willey and Sons.
20. Dahringer D. Lee and Muhlbacher Hans; (2007) *International Marketing*, Addison Wesley Publishing Company.
21. Naresh K. Malhotra, James Agarwal, Francis M. Ulgado, Internationalization and entry modes: A multitheoretical framework and research propositions, *Journal of International Marketing*, 2003, 11 (4) pp.1 - 31
22. Ohmae,K. (2005) *The next global stage: the challenges and opportunities in our borderless world*, Pearson Education.
23. Porter, M. E., What is Strategy, *Harvard Business Review*, 1996, November-December, pp. 61-78
24. Quelch,J. and Deshpande, R. (2004) *The global market: developing a strategy to manage across border*, Wiley and Sons.



25. Rakita Branko, (1989) *Međunarodne Marketing Strategije*, Konzorcijum ekonomskih instituta – Beograd.
26. Rakita Branko (2006) *Međunarodni biznis i menadžment*, CID, EF, Beograd.
27. Root Franklin (1998) *Foreign Market Entry Strategy*, Amacom.
28. Rosenbloom B. (2002) *Marketing channels, a management view*, 7th Edition, Dryden Press.
29. Rugimbana, R. and Nwankwo, S. (2003) *Cross cultural marketing*, 9th Edition, Dryden Press
30. Sarathy, R. Terpstra, V. Russow, L.C (2006) *International marketing*, 9th Editon, Dryden Press.
31. Servais P., Madsen, T.K. and Rasmussen, E.S., Small manufacturing firms involvement in international e-business activities, *Advances in International Marketing*, 2007, No. 17, pp. 297-317.
32. Shawhky Hany; Pirs Linda, Alternativni oblici poslovanja u inostranstvu - finansijska perspektiva, *Ekonomski Anali*, juni 1985.
33. Stremersch Stefan, Tellis J. Gerard, Understanding and managing international growth of new products, *International Journal of Research in marketing*, 2004, 21 (4), pp. 421-438.
34. Strandskow, J., Duerr, E., Albaum, G. (2004) *International marketing and export management*, 5th Edition, Addison Wesley.
35. Sylvie Chetty, Colin Campbell Hunt, A strategic approach to internationalization. A traditional versus a born-global approach, *Journal of International Marketing*, 2004, 12(1), pp. 57-81.
36. Townsend B. Janes, (1979) "Forms of International Business Involvement", *Contemporary Perceptions in International Business*, College Publishing Company, Chicago.
37. Veludo, M., Macbeth K. D. and Purchase, S., 'Partnering and relationships within an international network context, *International Marketing Review*, 2004, 21(2), pp. 142-157.
38. Venkatesan, R & Kumar, V., A Customer Lifetime Value: Framework for Customer Selection and Resource Allocation Strategy, *Journal of Marketing*, 2004, Vol. 68, pp. 106-125
39. Vezjak Danilo, (1983) *Izvozni Marketing*, Export Press, Beograd

DEO II

MEĐUNARODNI INSTRUMENTALNI MARKETING



GLAVA V

PROIZVOD KAO INSTRUMENT MEĐUNARODNO MARKETINGA

ADIDAS – Proizvodnim inovacijama do leaderske pozicije¹⁵²

Razvoj zasnovan na proizvodnim inovacijama. Daleke

1920. godine Adolf Dasler (*Adolf Dassler*) osnovao je kompaniju *Adidas* kada je proizveo prve cipele od nekoliko materijala koji su mu bili dostupni na ratom razrušenom tržištu Nemačke posle prvog svetskog rata. Osnivajući kompaniju *Dassler* je imao san da proizvede najbolju sportsku patiku. Pratio je tri osnovna principa u svom radu: proizvesti najbolju sportsku patiku, zaštititi sportiste od povreda i napraviti proizvod koji traje. Do kraja dvadesetih godina



prošloga veka kompanija je proizvodila oko 100 pari patika dnevno, a 1929. godine napravila je prve kopačke za fudbal. Tokom tridesetih godina prošlog veka proizvedene su i prve patike za tenis. Sportisti su u njihovim patikama počeli da osvajaju medalje na Olimpijadama. Džesi Owens je u *ovim* patikama osvojio 4 medalje na Olimpijadi u Berlinu 1936. godine, a proizvodnja je porasla na 1,000 pari patika dnevno. Formalno, ime *Adidas* prvi put se pominje tek od 1948 godine, kada je sastavljeno od početnih slova *Dasslerovog* imena i prezimena, a kao znak je uzeo tri pruge koje su i danas prepoznatljiv znak ove kompanije. Nemačka fudbalska reprezentacija osvaja Svetsko prvenstvo u fudbalu 1954. godine sa *Adidas* kopačkama. Kopačke su imale krampone koji su se zavrtali. U šezdesetim godinama dvadesetog veka *Adidas* doživljava dalji prosperitet. Na svetskom prvenstvu u fudbalu na svim utakmicama nošene su *Adidas* kopačke. Proizvedene su prve sportske trenerke, a na tržište je izbačena i najlakša patika koja je težila samo 135 grama. Tokom sedamdesetih godina *Adidas* je nastavio svoj razvoj. Svetsko prvenstvo u fudbalu je igrano *Adidasovom* loptom, Muhamed Ali i Džo Frejzer su u „borbi veka“ nosili specijalne *Adidasove* patike. Osamdesetih godina *Adidas* se od proizvodno orijentisane transformiše u marketinški orijentisanu kompaniju. Tokom 1989. godine kompanija je transformisana u akcionarsko društvo zbog sve većeg pada profitabilnosti. Od tada formalno-pravni naziv kompanije je *Adidas Ag (aktien gesselschaft)*. Ivan Lendl i Štefi Graf postaju zaštitni znak kompanije. Ključni momenti za kompaniju *Adidas* predstavljaju strateške akvizicije koje je ova kompanija izvršila i time zapečatila svoju poziciju kao lidera u proizvodnji i razvijanju sportske opreme na svetskom tržištu. *Adidas* je putem akvizicije preuzeo 1997 godine *Salomon group*, kompaniju koja se takođe bavila proizvodnjom i distribucijom sportske opreme. Time je *Adidas* stekao vlasništvo nad jednim od najpoznatijih brendova u oblasti golferske opreme – *Taylormade golf*. Posle ove akvizicije kompanija menja ime u *Adidas-Salomon AG*. Međutim, već u oktobru 2005 godine *Adidas* grupa je prodala određene poslovne segmente kompanije *Salomon* (uključujući tu i

¹⁵² U pripremanju elemenata za ovu poslovnu priču su učestvovali Nikola Mitrović i Dragan Popović

njene brendove kao sto su: *Mavic, Bonfire, Ark teryx i Cliche*) kompaniji *Finnish Amer Sport Corporation*. Iz ove prodaje izuzet je naravno brend : *Taylormade golf*. Druga akvizicija *Adidas*a, koja je ovu kompaniju dodatno učvrstila kao lidera na svetskom tržištu sportske opreme je preuzimanje kompanije *Reebok* 2006. godine. Vrednost transakcije iznosila je preko 3 milijarde EUR. Ovim je *Adidas* učvrstio svoju poziciju pre svega u SAD, gde je *Reebok* tržišnu poziciju afirmisao kroz oficijelna sponzorstva NFL lige (liga američkog fudbala) kao i ključnih igrača, koji imaju status zvezda u tom sportu. Iste godine *Adidas-Salomon AG* menja ponovo ime u *Adidas AG*. Ovim akvizicijama *Adidas* je uspostavio liderstvo u proizvodnji i distribuciji sportskih proizvoda u Evropi. Danas, *Adidas* zapošljava preko 31,000 radnika, pri čemu više od 2,600 ljudi radi u sedištu kompanije u nemačkom gradu *Hercogenaurach*. Srž same kompanije predstavljaju dva istraživačko-tehnološka centra koji se nalaze u *Portlandu* (USA) i *Scheinfeldu* (Nemačka) gde se radi na dizajnu, razvoju proizvoda, istraživanju novih materijala i biomehanici. Danas *Adidas* raspolaže sa tri ključna brenda : *Adidas, Reebok i TaylorMade Golf*. Kroz ova tri brenda i globalne reklamne kampanje, *Adidas* grupa uspešno upravlja svojim proizvodima, pozicionirajući se uz *Nike*, kao jedan od lidera u proizvodnji i razvijanju bazičnih proizvoda u sportskoj industriji.

Pregled najnovijih proizvodnih inovacija. *Adidas* je tokom 2000. godine razvio revolucionarni proizvod baziran na konceptu „čuvanja energije“ za šest sportova: plivanje, atletiku, biciklizam, mačevanje, dizanje tegova i rvanje. Najjači utisak od svih ovih proizvoda ostavila je oprema za plivanje, plivačko odelo za celo telo. U njemu je *Jan Torp* osvojio tri zlatne medalje i postao zvezda Olimpijade u Sidneju. U martu 2002. godine *Adidas* je predstavio inovativnu tehnologiju izrade obuće sa ventilacijom od 360 stepeni. Mesec dana kasnije, iste godine, *Adidas* uvodi još jednu inovaciju, koja nije bila samo sistem mekših



materijala već sistem menadžmenta energije koja oblaže, čuva i vodi stopalo ka savršenom šutu lopte. Tokom leta 2003. godine, na Svetskom prvenstvu u plivanju koje je *Adidas* sponzorirao, uspešno je predstavljen „DžetKoncept“, novo plivačko odelo. Zahvaljujući sitnim krljuštima ribe „DžetKoncept“ smanjuje trenje sa kojim se plivač susreće u vodi. *Jan Torp* je ponovo prvi nosio ovo revolucionarno odelo. U 2004. godini u sklopu globalne brend kampanje *Adidas* lansira reklamnu kampanju pod nazivom "*Impossible is nothing*". Ovim je *Adidas* pokušao da afirmiše svoju filozofiju koju deli sa sportistima iz celog sveta: želju da se „nemoguće učini mogućim“, da se „prevaziđu barijere i granice“. Ova kampanja je takođe imala za cilj da pokaže postojanost i čvrstinu sportista (koji koriste *Adidas* proizvode) u sadašnjosti i prošlosti, dajući time omaž sportskim legendama kao što su ¹⁵³ Muhamed Ali, maratonac Gabrijel Hajleselasije, fudbalska zvezda Dejvid Bekam i NBA košarkaške zvezde Trejsi Mekgrejdi i Alen Ajverson. Paralelno sa ovom globalnom marketinškom kampanjom, *Adidas* je lansirao novi tip kopačke *Predator pulse*. To je najbolji tip kopački ikad napravljen, brend broj jedan u fudbalu. Nova *Predator pulse* kopačka se zasniva na revolucionarnoj *Power pulse* tehnologiji. Ova tehnologija se bazira na jednostavnom principu tzv. optimalne distribucije mase ili kilaže. Tehnologija se već upotrebljavala u konstruisanju teniskih reketa i golf palica. Inače prethodni *Adidasov* proizvod fudbalska kopačka *Predator* je postala najprodavaniji proizvod te vrste u svetu, korišćen od zvezda kao sto su: Zinedin Zidan,

¹⁵³ U čuvenom meču veka 1971 godine, Muhamed Ali i Džo Frejzer su nosili ručno izradjene patike kompanije *Adidas*.

200 Dejvid Bekam, Mihael Balak, Kaka, Raul, Rui Koshta. Puna potvrda i afirmacija *Adidasove* globalne kampanje "*impossible is nothing*" ostvarena je na evropskom prvenstvu u fudbalu 2004. godine, kada je reprezentacija Grčke (čiji je sponzor *Adidas*) po prvi put u istoriji postala prvak. Afirmišući svoje proizvode, *Adidas* sa ponosom ističe da su sportisti koji su nosili *Adidas* opremu na Olimpijskim igrama u Atini, osvojili 147 zlatnih i 73 srebrne medalje. Što se modne industrije tiče, *Adidas* je u toj godini sklopio dugoročno partnerstvo sa modnom kućom *Stella McCartney* koja u svojim kolekcijama promovise *Adidasov* „outfit“. Kalendarsku 2004. godinu, *Adidas* završava sa prodajom od blizu 6.5 mlrd EUR, pri čemu je prodaja fudbalskih proizvoda dostigla 900 miliona EUR. U 2005. godini, *Adidas* zaključuje dugoročno partnerstvo uključujući i licencni ugovor sa *Porsche design group* u cilju zajedničkog razvijanja *high-tech* brendova u sportskom sektoru. Sa kompanijom *Polar Adidas* predstavlja tržištu prvi svetski integrisani trening sistem nazvan: "*Project fusion*". Ovaj sistem integriše *Polarovu* tehnologiju merenja otkucaja srca i brzine sa mobilnom monitoring opremom koja se nalazi u *Adidasovoj* odeći i obući. Te godine *Adidas* završava poslovanje sa rastom operativnog profita od 21%, pri čemu je profit koji je ostao na raspolaganju akcionarima dostigao 383 miliona EUR. *Adidas* postaje oficijelni sponzor i snabdevač sportskim proizvodima svetskog prvenstva u fudbalu 2006. godine. Ovo sponzorstvo je *Adidasu* donelo rast prodaje u fudbalskom sektoru na preko 1,2 milijarde EUR, pri čemu je prodato replika dresova u iznosu od preko 3 miliona komada (od toga 1,5 miliona komada dresova nemačke reprezentacije). Sledeće godine *Adidas* postaje oficijelni sponzor predstojećih Olimpijskih igara u Londonu 2012. godine, što predstavlja najveću *Adidasovu* investiciju u Engleskoj. Tim povodom *Adidas* predstavlja svoju novu loptu *Europass* napravljenu za Evropsko prvenstvo u fudbalu 2008. godine. *Adidasova* divizija *Sport Style* predstavlja svoje proizvode na *New York fashion week-u*. Takođe, *Adidas* ulazi i u industriju kozmetike i parfema, razvijajući sa kompanijom *Diesel* širok spektar parfema i dezodoransa pod brendom *Denim*. Na podlozi svih tih aktivnosti, 2007. godinu *Adidas* završava sa ukupnom prodajom od 10,3 milijarde EUR i profitom od 551 milion EUR. Tokom 2008. godine *Adidas* je uspostavio strateško partnerstvo sa *Samsung* korporacijom na razvijanju tehnološki sofisticiranog "*real time*" trening sistema "*miCOACH*" koji se uključuje



u mobilni telefon. Ovaj proizvod predstavlja najnapredniji interaktivni trening sistem koji prikuplja i pretvara lične podatke korisnika u individualne trening planove zasnovane na specifičnim ciljevima korisnika i njegovom fitness nivou. *Adolf Dassler* je težio da specijalizuje i optimizuje svoje proizvode u cilju držanja koraka sa brzim promenama i razvojem na sportskom tržištu. Bio je prvi preduzetnik koji je koristio sportsku promociju za privlačenje pažnje javnosti na svoje inovacije. Koristio je poznate i priznate sportiste kao reklamu za svoje proizvode, počevši od Džesija Ovensa, Muhameda Alija, Maksa Šmelinga i Franca Bekenbauera pa sve do zvezda današnjeg sporta kao što su Dejvid Bekam i Kaka. *Dassler* je svoj život posvetio direktnom kontaktu sa sportistima i njihovim trenerima u cilju konstantnog poboljšanja proizvoda i kreiranja novih. Pogledom na današnju poziciju koju *Adidas* zauzima na tržištu sportske opreme, vidi se da je *Dassler* još početkom prošlog veka imao ispravnu viziju. On je želeo da kreira proizvode koji će zadovoljiti potrebe sportista, ali i biti privlačni širokoj populaciji na globalnom tržištu. Stvorio je proizvod koji sam sebe prodaje svojom reputacijom. Današnji globalni uspeh *Adidas*a se može opisati njegovim principima kojima se vodio osnivajući kompaniju: „proizvesti najbolju sportsku patiku, zaštititi sportiste od povrede i napraviti proizvod koji traje“. Možemo reći da je *Dassler* ostvario svoj san.

■ BR-BusinessDataBase

1. MEĐUNARODNI KONKURENTSKI ZNAČAJ PROIZVODA I USLUGA

1.1. Instrumentalna uloga proizvoda u međunarodnom marketingu

Opređeljujući instrument MM. Kvalitetan proizvod je nužan i opređeljujući, ali ne i dovoljan uslov kreiranja i ostvarivanja uspeha na inostranom tržištu. Proizvod kao instrument međunarodnog marketinga sadrži ključna obeležja na osnovu kojih je moguće odrediti potencijalnu konkurentnost pri nastupu na inostranom tržištu, dok je ocenu potpune konkurentnosti moguće izvesti samo na osnovu ukupnog programa marketinških aktivnosti. Dakle, pod proizvodom podrazumevamo bazičnu marketinšku ponudu koja opređeljuje i usmerava sve ostale marketinške aktivnosti. Bazična marketinška ponuda može da se javi u formi materijalnih proizvoda, uslužnih proizvoda ili proizvodno-uslužnih paketa. Ona po pravilu ima svoje opipljive i neopipljive atribute i vrednosti za krajnje kupce, potrošače i korisnike. Proizvodi mogu biti namenjeni pojedinačnim potrošačima, domaćinstvima i industrijskim kupcima. Takođe, mogu da se razlikuju i po trajnosti, da budu koncipirani za jednokratnu i za trajnu upotrebu¹⁵⁴. U svakom slučaju, tip ili kategorija proizvoda opređeljuje i sve ostale elemente marketinga koji će se koristiti na različitim tržištima, u međunarodnim i globalnim razmerama.

Instrumentalne osobnosti. Izdvojićemo nekoliko specifičnosti proizvoda u odnosu na ostale instrumente marketing programa.

Proizvod predstavlja osnovni predmet razmene, dok ostali instrumenti omogućavaju ili stimulišu kontinuirano odvijanje te razmene. Zbog toga se u marketingu i insistira na tržišno orijentisanom shvatanju proizvoda, tj. na njegovom što kvalitetnijem uklapanju u ukupni sistem potrošnje krajnjeg korisnika (potrošača).

Proizvod je nosilac upotrebne vrednosti i ostalih prepoznatljivih tržišnih obeležja. Kao takav, direktno utiče na stepen satisfakcije i lojalnosti potrošača i korisnika. Na taj način održava i sposobnost preduzeća da izađe u susret i udovolji aktuelnim zahtevima tržišta. Proizvod je kao instrument marketinga kratkoročno neelastičan, te kao takav predstavlja podlogu za aktivan uticaj na tražnju putem drugih instrumenata. Korenite promene na proizvodu teško je činiti u kratkom roku jer one podrazumevaju značajna tehnološka prestrojavanja i ulaganja finansijskih sredstava.

Proizvod, kao instrument marketinga, nalazi se u direktnoj vezi sa troškovima proizvodnje. Napomena je značajna zbog potrebe adekvatne koordinacije između marketinga i proizvodne funkcije u preduzeću. Višedimenzionalnim marketinškim planiranjem i



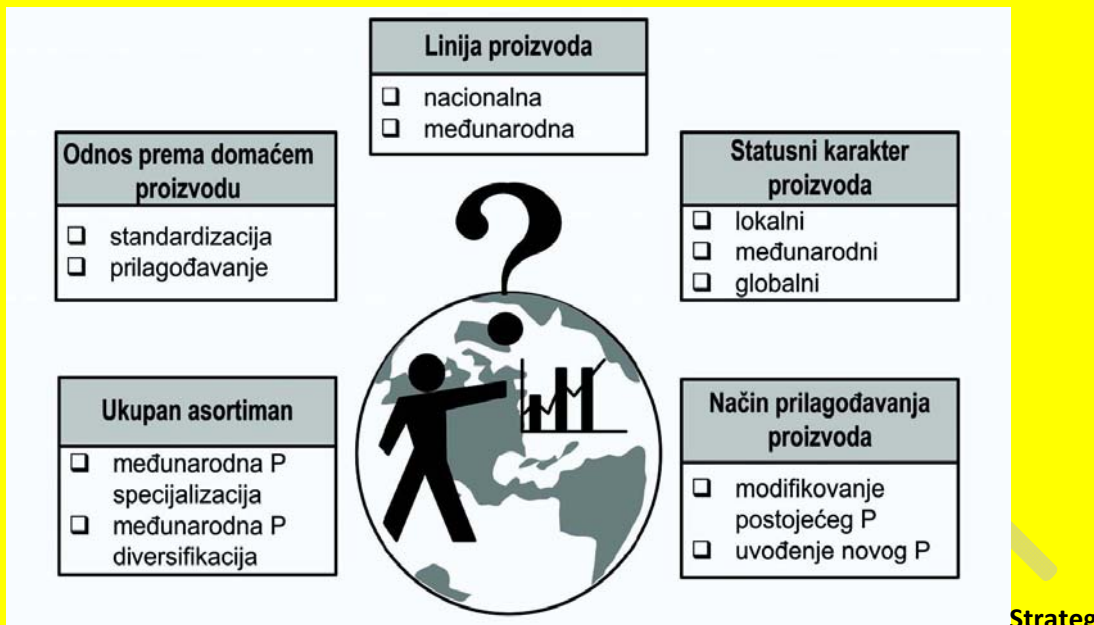
usklađivanjem proizvoda, proizvodne linije i proizvodnog programa moguće je uticati na smanjivanje troškova po jedinici.

Kreiranje i razvoj proizvoda nalaze se u direktnoj vezi sa inovativno-kreativnom konkurentnošću preduzeća na tržištu, što ukazuje na potrebu kontinuirane saradnje između marketinga i istraživačko-razvojne funkcije. To je istovremeno i pokazatelj stepena zaostajanja ili prednjačenja u odnosu na proizvodnu ponudu drugih konkurenata.

¹⁵⁴ *Kodak i Fuji Film* proizvode fotoaparate i kamere za jednokratnu i trajnu upotrebu. One mogu biti namenjene krajnjim potrošačima kao i industrijskim kupcima. Javljaju se u svojim skupim i jeftinim verzijama. Ipak, pored naglašene sličnosti ova dva proizvođača, potrošači u SAD preferiraju *Kodak*, a u Japanu *Fuji film*. Razlog za to su uglavnom dodatne neopipljive marketinške vrednosti. 202

Višedimenzionalno i višetržišno preispitivanje proizvoda u MM. Specifičnosti međunarodnih dimenzija planiranja proizvoda proizilaze iz višetržišnog aspekta njegovog potvrđivanja, a time i delovanja navedenih faktora međunarodnog marketinškog okruženja. Prilikom osmišljavanja strategije proizvoda u međunarodnim i globalnim razmerama, za svaki tržišno-proizvodni fokus neophodno je detaljno marketinški preispitivati sledećih pet konkurentskih karakteristika proizvoda: primarna funkcionalna svrha proizvoda, sekundarna svrha proizvoda, trajnost i kvalitet proizvoda, metod funkcionisanja i održavanje proizvoda po pojedinim inostranim tržištima. Navedena konkurentska obeležja proizvoda mogu da imaju različite izraze, pojedinačno ili kombinovano posmatrano, u rasponu od multilokalne do globalne perspektive. Funkcionalne karakteristike materijalnih i uslužnih proizvoda ili proizvodno-uslužnih paketa u međunarodnom marketingu moraju da se izvode iz konkretnih tržišnih zahteva i usklađuju sa njima. Međunarodni tržišni uspeh se ne ostvaruje najvišim nivoom kvaliteta funkcionalnih karakteristika marketinške ponude, već njihovom najadekvatnijom kombinacijom, koja je maksimalno usklađena sa zahtevima konkretnog tržišta. Ako bi trebalo izdvojiti jednu od međunarodnih dimenzija koja ima najveći strategijski značaj i implikacije za kreiranje proizvoda – onda je to svakako koncept životnog ciklusa proizvoda i tržišta u međunarodnim razmerama. Pošto koncept ima šire značenje i nudi povoljan analitički okvir za planiranje ukupne strategije marketinškog nastupa na inostranom tržištu, o značaju i varijantama koncepta međunarodnog životnog ciklusa proizvoda biće reči kasnije.

Slika 5.1. Strategijske odluke i varijante u vezi sa proizvodom kao instrumentom MM



ijske varijante koncipiranja proizvoda u MM. Očito da je proizvod kao instrument marketinga sam po sebi strategijskog karaktera i da ima značajne strategijske implikacije na ostale instrumente. To posebno dolazi do izražaja i biva vidljivo u međunarodnom marketingu. Zato se u literaturi ukazuje na veći broj strategijskih varijanti kreiranja proizvoda u međunarodnom marketingu. Navodi se da međunarodno planiranje proizvoda mora da razreši sledeće dileme: koji proizvod na koja tržišta, koje modifikacije su nužne na proizvodu, koji novi proizvod uvesti, koje zaštitno ime i brend koristiti, koje pakovanje, koju garanciju, posleprodajni servis.¹⁵⁵ Dajući odgovore na navedena pitanja moguće je slediti različite strategijske pristupe. Pojedinačno posmatrano, za proizvod kao element strategije međunarodnog marketinškog nastupa vezuje se niz strategijskih odluka i strategijskih varijanti njihovog kreiranja i to iz različitih uglova posmatrano: statusni karakter proizvoda – lokalni, međunarodni, globalni; odnos prema domaćem proizvodu – standardizacija, prilagođavanje; način prilagođavanja – modifikovanje postojećeg proizvoda, uvođenje novog proizvoda; linija proizvoda – nacionalna i međunarodna (inostrana); ukupan asortiman – međunarodna proizvodna specijalizacija ili uzak asortiman za MM, međunarodna proizvodna diversifikacija ili širok asortiman za MM.

Na kraju, možemo reći da je neophodna svestrana analiza troškova i efekata da bi se razrešile sve strategijske dileme vezane za kreiranje materijalnih proizvoda, uslužnih proizvoda i proizvodnouslylužnih paketa u međunarodnom marketingu. Poslovno pravilo je da je najbolji onaj proizvod koji donosi najveće efekte na ciljnom tržištu.

Međunarodna pozicija dokazanih i proizvoda visoke tehnologije. Proizvodi visoke tehnologije i industrije često se susreću sa standardima proizvodnih performansi koje se razlikuju od zemlje do zemlje.¹⁵⁶ U suštini, izvoznici se često suočavaju sa dilemom da li da postanu kompanije koje primenjuju višestruke standarde. Svakako da realizacija strategije multiple standardizacije proizvoda visoke tehnologije za potrebe međunarodnog marketinga u značajnoj meri povećava troškove tržišnog nastupa. Bez minimalnog obima prodaje, kompanija može da se odrekne mogućnosti izvoza na konkretno tržište ukoliko troškovi adaptacije prevazilaze mogućnosti posla. Proizvođači kompjutera takođe moraju da uzmu u obzir prilagođavanje proizvoda različitim tehnologijama i tržišnim standardima korišćenja i upotrebe.¹⁵⁷ Jedna od najtežih odluka koju međunarodne kompanije moraju da



donesu jeste da li da promene dokazane proizvode koji su se dobro prodavali u prošlosti. Ponekad, kompanija može biti u poziciji da promeni dokazani dizajn kako bi postigla konkurentsku prednost. Međunarodno orijentisane kompanije često se suočavaju sa dilemom da li ostati veran tradiciji i već dokazanom uspehu propuštajući neku od međunarodnih tržišnih šansi.

1.2. Instrumentalna uloga usluga u međunarodnom marketingu

Razmere međunarodnog marketinga usluga. Tercijarni sektor obuhvata: 1. klasične usluge – trgovina, saobraćaj, turizam, građevinarstvo, vladine usluge; 2. biznis usluge ili profesionalne usluge – komunikacije, računovodstvo i revizija, marketing i advertajzing, konsalting i pravne

¹⁵⁵ Subhash C. Jain, (1996), *International Marketing Management*, 5th edition, South Western College Publishing, pp 456. ¹⁵⁶ U telekomunikacijama, standardi koji su uobičajeni u SAD razlikuju se od onih koji se koriste u Evropi. Kao rezultat, postoje značajne barijere kada američka kompanija želi da postane izvoznik na evropsko tržište. ¹⁵⁷ *Apple Computers* prilagodio je svoj operativni sistem i softver za *Office 98* kako bi uključio japanska specifična obeležja. Pomoćne karakteristike takođe su prilagođene japanskim korisnicima, iako *Apple* ima mali udeo u ukupnom tržištu personalnih kompjutera. Na čitav region pacifičke Azije odlazi 20% korporativne prodaje. U nekim posebnim aplikacijama kao što su grafici, arhitektura i medicina *Apple* ima najveći udeo, koji dostiže i do 70% ukupne tražnje na datim segmentima. Kako bi zaštitila ovaj udeo, kompanija je bila spremna da prilagodi svoje proizvode.

204 usluge; 3. nove usluge digitalne ere – informatika, Internet, programiranje, pretraživanje, druge usluge sofisticiranog karaktera kao podrška razvoju visoke tehnologije. Proizvodnja usluga je postala dominantna ekonomska aktivnost u većini zemalja, bez obzira na njihov nivo razvoja. Svetska banka procenjuje da uslužni sektor čini preko 60% svetskog BDP. Procenjuje se da usluge čine oko jedne trećine BDP u nisko razvijenim ekonomijama, ¹⁵⁸ nešto preko polovine BDP u srednje razvijenim ekonomijama, a oko dve trećine BDP u visoko razvijenim ekonomijama. Međunarodni marketing usluga čini oko 20% ukupne međunarodne trgovine. STO tvrdi da ovaj podatak potcenjuje pravu veličinu globalne trgovine uslugama. Mnoge usluge istraživanja tržišta, marketinga, transporta, obeležavanja i pakovanja, pravnog konsaltinga, izvoznih uputstava i ostalih usluga koje su dosta zastupljene na domaćem tržištu, vrlo često nisu adekvatno prikazane u statistikama spoljne trgovine pojedinih zemalja. Većina razvijenih zemalja ima interes za rastućom globalizacijom usluga jer je sastavni deo njihove ekonomije, upravo trgovina uslugama. Ekonomija SAD polako postaje ekonomija usluga, a slične tendencije postoje i u ekonomijama ostalih razvijenih zemalja u Zapadnoj Evropi i Japanu. Vlade mnogih razvijenih zemalja i zemalja u razvoju danas nastoje da deregulišu i liberalizuju prethodno ¹⁵⁹ nacionalizovane industrije usluga radi kreiranja efikasnije infrastrukture usluga. U tome se ogleda želja vlada velikog broja zemalja da kreiraju efikasnu, troškovnoefektivnu i konkurentnu infrastrukturu. Deregulacija udružena sa liberalizacijom je veliki podsticaj razvoja trgovine uslugama.

MM.Marker 5.1. Da li je „cheeto“ zaista „cheeto“ ukoliko nema ukus sira?

PepsiCo je investirao milion USD u zajedničko ulaganje sa kineskim partnerom sa namerom da počne sa proizvodnjom *Cheeto* proizvoda (malih drobljivih kolutića od sira) u kineskoj provinciji *Guandong*. Procenjena vrednost ovog tržišta, za tzv. zapadnu brzu hranu, iznosila je između 40 i 70 miliona USD. Ova provincija, sa svojih 70 miliona potrošača predstavlja po brojnosti tržište koje je jednako jednoj četvrtini tržišta SAD. Inače, utvrđeno je da broj konzumiranja hrane između glavnih obroka rapidno raste, uporedo sa porastom



raspoloživog dohotka u Kini. Prvi put u istoriji se desilo da je jedna vrhunska svetska marka brze hrane bila modifikovana za kinesko tržište i prilagođena kineskom „ukusu“. U svrhu ove adaptacije, bilo je potrebno da se pronađe nova odgovarajuća aroma. Kao što je poznato, sir ne spada u glavne začine u kineskoj ishrani. Rezultati testiranja pomoću fokus grupa ukazali su na neophodnost prilagođavanja proizvoda lokalnim ukusima. Više od 600 različitih aroma je bilo testirano, od ukusa seckane pržene ribe do slatkog karamel ukusa, dok nisu utvrđene odgovarajuće arome – *Savory American Cream* (ukus kokica prženih na buteru) i *Zesty Steak* (ukus čuvenog kineskog sosa *teriyaki*). Ali, da li je to i dalje *Cheeto*, s obzirom na to da više nema ukus sira? „I dalje je drobljiv, ima isti oblik i interesantan je za jelo, tako da je to i dalje *Cheeto!*“ – rekao je generalni direktor *Pepsi Co Foods International*. Predstavljanje *Cheeto* kolutića biće podržano televizijom, štampom i korišćenjem simbola ovog proizvoda – mačka po imenu *Chester Cheetah*, koji vozi *Harley-Davidson* motor. Na pakovanju će biti ispisan logo *Cheeto* na engleskom jeziku, zajedno sa kineskim prevodom – *Qui duo*, što inače u originalu znači „novo iznenađenje“. Takođe, dok *Cheeto* ima modifikovan ukus za kinesko tržište, u Australiji se ovaj proizvod prodaje sa istim ukusom kao i izvorni proizvod. Međutim, za Australiju je modifikovano ime, tako da tamo nosi naziv *Cheezels*.

■ *BR-BusinessDataBase*

158

159

Učešće uslužnog sektora u kreiranju BDP Srbije se kreće na nivou od oko 55%.

Poslednjih decenija dolazi do deregulacije mnogih velikih nacionalnih industrija usluga kao što su: avio transport, finansijski servis, telekomunikacije, železnički saobraćaj, poštanske usluge.

Internacionalizacija poslovnih usluga. Jedna od najzastupljenijih kategorija izvoza usluga danas jesu biznis usluge. Usluge usmerene na poslovne kupce koje su već imale uspeha na domaćem tržištu verovatno će imati uspeha i na inostranim tržištima. Neke od usluga koje su marketirane sa najviše uspeha u inostranstvu su finansijske usluge. Advertajzing agencije su takođe proširile svoje aktivnosti u globalnim razmerama, bilo građenjem mreže filijala ili spajanjem sa lokalnim agencijama. Slične strategije primenile su računovodstvene, revizorske i konsultantske firme. Agencije i firme za marketinška istraživanja takođe su u značajnoj meri internacionalizovale svoje aktivnosti. Izvoz biznis usluga najviše je zastupljen u razvijenim ekonomijama kao što su SAD, Holandija, Francuska, Japan, Velika Britanija, Nemačka i Italija. Međunarodne računovodstvene i konsultantske usluge doživele su ogroman rast u periodu globalizacije poslovanja. Glavne firme počele su da razmišljaju globalno i da šire svoje operacije na razna tržišta širom sveta. Najvećim delom to je bio rezultat praćenja naglašenog procesa internacionalizacije i globalizacije poslovanja najznačajnijih klijenata. Za vodeće revizorskokonsultantske firme međunarodni prihod

160

postao je veći od domaćeg prihoda¹⁶⁰. Liberalizacija trgovine u Evropi dovela je do porasta međunarodnog biznisa i spajanja. Unifikacija evropske regulative je povećala broj međunarodnih merdžera i akvizicija. Širenje Evropske Unije kreiralo je tražnju za pravnici koji su spremni da zastupaju EU, a privatizacija mnogih preduzeća u Istočnoj Evropi kreirala je osoben rudnik zlata za pružanje pravnih usluga. Britanske i američke advokatske i pravne konsultantske firme dobile su brojne mogućnosti za svoje poslove u inostranstvu. Francuska i Japan su uspostavile lokalne zahteve da bi usporili rast britanskih i američkih firmi u njihovim zemljama. Uprkos ovoj regulaciji pravna profesija je postala još jedna globalna uslužna delatnost¹⁶¹.

Internacionalizacija potrošačkih usluga. Odluke o međunarodnom marketingu usluga su povezane sa strukturom samih usluga. Preduzeće mora da odluči koje usluge će da prodaje ili da ponudi na konkretnim inostranim tržištima i kako usluga treba da se dizajnira. Potrebno je takođe doneti odluku o sadržaju i načinu na koji će se ispuniti usluga.



Generalno, postoje manje mogućnosti za ekonomiju obima u slučaju standardizacije usluga širom sveta, u odnosu na standardizaciju materijalnih proizvoda. Poslovne usluge moguće je u većoj meri standardizovati, zato što su potrebe kompanija uniformnije od potreba individualnih potrošača. Lične usluge podležu kulturnim i socijalnim uticajima u znatno većem obimu od poslovnih usluga. Potrebno je njihovo veće prilagođavanje lokalnim uslovima. Marketing usluga za potrošače je teže obezbediti od marketinga usluga namenjenih industrijskim kupcima¹⁶². Mnoge potrošačke usluge moraju da se prilagode lokalnim uslovima da bi bile uspešno prihvaćene.¹⁶³

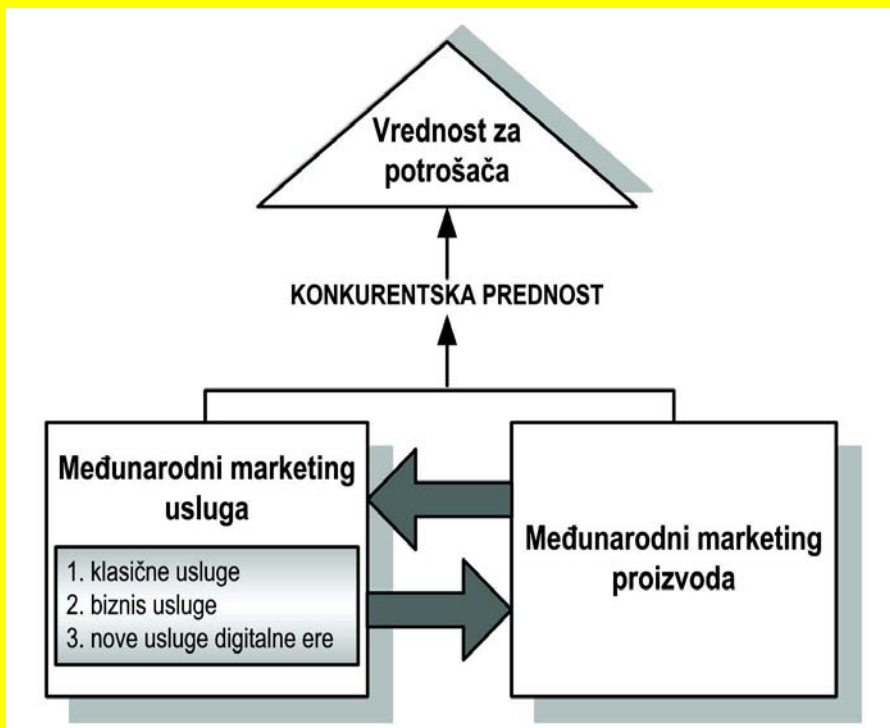
¹⁶⁰ *Ernst & Whitney* se spaja sa *Arthur Young* zbog njene snažne međunarodne mreže. *Peat Marwick* se spaja sa KMG, kompanijom koja je tradicionalno jaka u Evropi. *Price Waterhouse* se spaja sa *Coopers and Lybrand* i dolazi do formiranja

¹⁶¹ *PricewaterhouseCoopers*. Mnoge američke pravne firme otvaraju prekomorske filijale, prvenstveno u Londonu, da bi preuzele biznis od investicionih banaka i drugih finansijskih uslužnih firmi koje zahtevaju prisustvo u *New Yorku* i Londonu, glavnim tržištima kapitala u

¹⁶² svetu. Američki *Federal Express* izgradio je prekomorski biznis kupovinom *Flying Tigera*, najvećeg međunarodnog kargo avioprevoznika, i spajanjem sa *FedEx* međunarodnim servisom za pošiljke. Otpremajući više od 3 miliona proizvoda u 211 zemalja svakog radnog dana, kompanija zapošljava više od 215,000 radnika ili preduzimača, poseduje 640 aviona i ostvaruje godišnji prihod od oko 20 milijardi USD.¹⁶³

Početni rezultati *McDonaldsa* u Evropi bili su razočaravajući. *McDonalds* je zasnivao svoje prve restorane na američkim kriterijumima i lokacije su bile u predgrađima i duž autoputeva. Kada se očekivanja nisu ispunila, *McDonalds* se pomerio ka centru grada. Pošto je početni problem sa lokacijom prevaziđen, *McDonalds* se brzo proširio u inostranstvu. Kompanija je anticipirala razlike u ukusima potrošača širom Evrope služeći vino u Francuskoj, pivo u Minhenu i Stokholmu i čaj u Engleskoj, gde je

206 Međuzavisnost internacionalizacije proizvoda i usluga. Međunarodni marketing proizvoda i usluga međusobno se sve više uslovljavaju i prepliću. To je najlakše sagledati kroz: 1. sektorsku podršku uslužnih organizacija izvozu materijalne proizvodnje; 2. sve veći značaj pratećih i dodatih usluga u međunarodnom marketingu konkretnih proizvoda; 3. doprinose proizvoda visoke tehnologije globalnoj afirmaciji usluga.



Bez adekvatnog pristupa bankarskom sektoru, osiguranju, računovodstvu, advertajzingu, telekomunikacijama i transportu, proizvođači i izvoznici materijalnih proizvoda, od primarnih poljoprivrednih do sofisticiranih proizvoda visoke tehnologije, susreću se sa teškoćama u međunarodnom poslovanju i marketingu. One zemlje koje ne mogu da obezbede poželjan nivo pratećih usluga svojim izvoznicima i međunarodno orijentisanim preduzećima suočavaju se sa velikim problemima ekonomskog rasta i međunarodnim konkurentskim zaostajanjem. Mnoge velike kompanije traže od svojih dobavljača usluga da prate njihovu internacionalizaciju poslovanja. Da bi se olakšale međudržavne finansijske transakcije kompanije angažuju banku koja može da obezbedi usluge međunarodnog platnog prometa i kreditne podrške za njihove inostrane filijale. Banka mora da prati klijente, a ako ima teškoća treba da uspostavi dogovor sa lokalnim finansijskim institucijama oko zadovoljenja finansijskih potreba klijenata. Praćenje klijenata omogućava i drugim uslužnim dobavljačima da brže i uspešnije internacionalizuju i globalizuju operacije. Kupci su vremenom postali mnogo zahtevniji, pa nije više jednostavno zadovoljiti njihove potrebe. Oni ne očekuju samo visoko kvalitetne proizvode, već očekuju i visok nivo usluga. Usluge često čine i integralni deo ponude proizvođača opipljivih proizvoda. kompanija takođe smanjila sadržaj šećera u kolačima za 4%. Iako su korišćene neke varijante lokalne hrane, kompanija koristi istu standardizovanu proceduru širom sveta primenjujući u svim franšizama u inostranstvu istu poslovnu kulturu. Prilikom kupovine informatičke opreme potrošač dobija prateće garancije, usluge edukacije, održavanja itd. Kupci se ne opredeljuju za kupovinu automobila samo kao proizvoda, već njihova odluka zavisi i od Kvalitetan servis je poslovni imperativ uspešnog međunarodnog marketinga. Konkurentska prednost se sve više dostiže konkurentskim diferenciranjem adekvatnim uslugama koje predstavljaju dodatak kvalitetu proizvoda. Kompanije moraju da pruže kupcima visok nivo pratećih usluga, koje mogu da pomognu pri njihovom odlučivanju o kupovini i pouzdanom načinu korišćenja proizvoda. Sigurno je da ovakvi servisi podrške imaju važnu ulogu u rastu globalnog marketinga i usluga i materijalnih proizvoda. Razvojem nove tehnologije, uslužne organizacije mogu mnogo lakše da prevladaju barijere pružanja usluga u međunarodnim razmerama, tj. da servisiraju potrošače bez obzira na vreme i razdaljinu. Tehnološke inovacije u komunikacionoj tehnologiji značajno menjaju



pretpostavke i načine pružanja usluga u globalnim razmerama. Danas je moguće govoriti o: elektronskom zdravstvu, obrazovanju, bankarstvu, platnom prometu, konsaltingu i sl. Sve su to dobri primeri uticaja tehnologije na marketing i isporuku usluga. Takođe, tehnološki progres u vazдушnom saobraćaju omogućava sniženje troškova putovanja na duge distance, što omogućava veću pokretljivost potrošača, a samim tim i lakšu internacionalizaciju i globalizaciju usluga.

Osobenosti međunarodnog marketinga usluga. Izazov međunarodnog marketinga usluga proizilazi iz činjenice da se usluge po brojnim karakteristikama razlikuju od materijalnih proizvoda (neopipljivost, heterogenost, nerazdvojivost i neodloživost). Dimenzije koje su značajne za postizanje superiornog kvaliteta usluge su: pouzdanost, dostupnost, brzina isporuke, cenovna konkurentnost, susretljivost i ljubaznost, komunikacija, kredibilitet, sigurnost, razumevanje potrošača i njegovog vrednosnog sistema. Zbog sociokulturnih razlika, dimenzije kvaliteta usluge trebalo bi da budu različito naglašene na različitim tržištima, kako bi odrazile potrebe mentalnog sklopa potrošača u zemlji iz koje oni dolazi. Neopipljivost usluge podrazumeva da usluga ne može biti testirana pre kupovine, što otežava donošenje odluke o kupovini. Neopipljivost predstavlja veliki izazov za međunarodni marketing jer se provajderi usluga suočavaju sa teškoćom komuniciranja usluge potrošaču. Nije lako obezbediti fizički dokaz o korisnosti usluge pre kupovine. Potrošači moraju da se oslone na eksterne parametre – prethodno iskustvo, ličnu prodaju, preporuku – mnogo više nego što je to slučaj kod materijalnih proizvoda. U vezi sa stepenom opipljivosti je i stepen osetljivosti okruženja. Usluga sa velikim stepenom osetljivosti okruženja je u većoj meri zavisna od ambijenta, lokacije ili atmosfere u kojoj se pruža, i obrnuto. ¹⁶⁵ Zbog heterogenosti usluga i njihove promenljive prirode mnogo je teže standardizovati njihovu proizvodnju. Provajderi se suočavaju sa problemom standardizacije i ujednačavanja kvaliteta na globalnom nivou, nastojeći da povećaju zadovoljstvo potrošača u svim zemljama u kojima posluju. Smanjivanje heterogenosti može se postići: rigoroznim programima obuke i ponašanja zaposlenih, standardizacijom osnovnih procesa i zamenom ljudi mašinama. ¹⁶⁶

nivoa postprodajnih i ostalih servisnih usluga (finansijski paketi, osiguranje, garancije, održavanje, popravke). Mnogi veliki proizvođači, kao što su *IBM, General Electric, Microsoft* ¹⁶⁵ i *Hewlett-Packard*. pozicionirali su se kao lideri u pružanju pratećih usluga potrošačima. Kod usluge boravka u hotelu potrošač je osetljiv na okruženje i destinaciju u kojoj se obezbeđuje usluga. Na njegov utisak o hotelu i lokaciji utiče i ljubaznost osoblja, kvalitet smeštaja, hrana i piće. Slično, potrošač koji ide na odmor procenjuje iskustvo u vezi sa lokacijom u kojoj se realizuju usluge (razgledanje znamenitosti, izlazak na večeru, broj turističkih atrakтивности). I u jednom i u drugom slučaju postoji veliki stepen osetljivosti na okruženje, što znači da je nemoguće razdvojiti uslugu od okruženja ili lokacije u kojoj se usluga pruža. ¹⁶⁶ *British Airways* je standardizovao procedure čekiranja na mnogim aerodromima u Velikoj Britaniji, da bi se minimiziralo vreme čekanja, uvodeći automatsko čekiranje, što je izazvalo veće nezadovoljstvo nego čekanje u redu, jer su putnici više voleli da komuniciraju sa ljudima zbog lične usluge i pomoći oko zahteva.

208 Neodvojivost proizvodnje i potrošnje javlja se jer je potrošač sastavni deo procesa proizvodnje usluge. Provajderi usluga koji posluju van nacionalnih granica mogu imati problema sa primenom strategije segmentacije i povezivanjem svoje ponude sa ciljnim segmentima. Ovo naročito dolazi do izražaja kada je sredina multikulturalna i multinacionalna. Internacionalizacija usluga zaostaje za internacionalizacijom materijalnih proizvoda. To je dobrim delom zbog potrebe za istovremenim prisustvom proizvođača i potrošača, kao i zbog toga što se ne može razdvojiti proizvodnja od potrošnje usluge. Postoji povezanost između stepena opipljivosti i stepena odloživosti usluge. Što je niži stepen opipljivosti, veći je stepen neodloživosti ili kvarljivosti usluge. Zbog svoje



neodloživosti usluge se ne mogu ni skladištiti ni pakovati. Svaka neprodana usluga znači propuštenu priliku za prodaju i izgubljeni profit za provajdera usluge na bilo kom tržištu u svetskim razmerama.¹⁶⁷

Odluka o načinu ulaska na inostrano tržište zavisi od stepena opipljivosti usluga i stepena interakcije između proizvođača i potrošača. Usluge koje su relativno odvojive, tj. koje imaju relativno visok stepen opipljivosti, mogu biti prvo osmišljene i proizvedene, a zatim kasnije isporučene za upotrebu. Dobavljači ovih usluga, kao što su muzički producenti i umetnici, mogu se osloniti na uvozne i izvozne agente kako bi vodili međunarodni marketing i prodaju usluge, bez obaveze da se oni direktno uključuju u proces. Kod neodvojivih usluga, kao što su hotelske, maloprodajne, bankarske usluge ili avio prevoz, gde se proizvodnja i potrošnja usluge odigravaju simultano, internacionalizacija ovih proizvođača usluga uglavnom zahteva direktan način ulaska na tržište. Uslužna organizacija ima poteškoća u dostizanju međunarodnih i globalnih efekata ekonomije obima. Troškovi ulaska na nova tržišta, kao i troškovi obuke osoblja mnogo su veći nego pri izvozu materijalnih proizvoda. Svakako da je mnogo teži međunarodni marketing onih usluga čije je kvalitetno servisiranja primarno bazirano na ljudima.

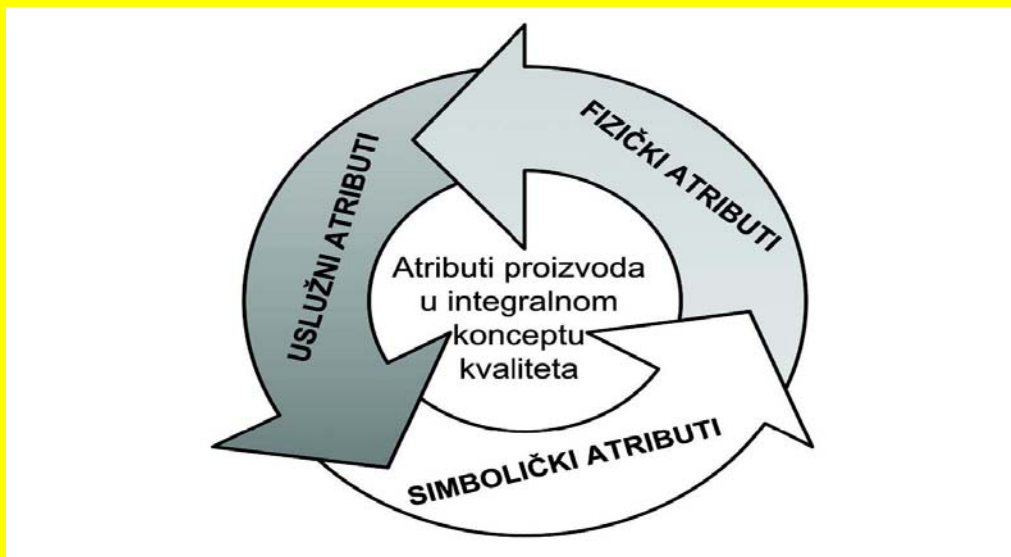
2. KVALITET PROIZVODA U MEĐUNARODNOM MARKETINGU

2.1. Međunarodno marketinško vrednovanje kvaliteta

Moderan koncept kvaliteta. Kvalitet proizvoda predstavlja nužan uslov i pretpostavku za ostvarivanje poslovnog uspeha na domaćem i međunarodnom tržištu. Radi se o vrlo starom i bitnom konkurentskom parametru, koji je u svim fazama razvoja tržišne privrede i u svim delovima svetskog tržišta u značajnoj meri opredeljivao uslove i dinamiku odvijanja razmene. Sam pojam kvaliteta različito se definisao u različitim razvojnim periodima, od strane različitih profesija i pojedinih autora. Na jednoj strani imamo tehničarsko poimanje kvaliteta kao skupa svojstava proizvoda: performanse, tehničke karakteristike, sigurnost, trajnost, ekonomičnost proizvodnje, kompatibilnost, funkcionalnost i sl. Na drugoj strani imamo upravljačko i marketinško poimanje kvaliteta kao integralne proizvodne forme zadovoljavanja potreba korisnika i potrošača. Moderan koncept poimanja kvaliteta upravo afirmiše integralni pristup, pa i *Međunarodna organizacija za standardizaciju (ISO)* naglašava da kvalitet predstavlja skup svih svojstava i

¹⁶⁷

Hotel sa praznim sobama i avio kompanija sa nepopunjenim kapacitetima gube priliku za prodaju ako ne postoje potrošači koji će ih kupiti na vreme; telefonske usluge su globalno dostupne, ali se ne mogu pakovati. karakteristika proizvoda, procesa i usluga, koji se odnosi na mogućnost zadovoljavanja utvrđenih ili indirektno izraženih potreba. Kvalitet je svodni izraz za skup vitalnih i opipljivih funkcionalnih svojstava proizvoda (trajnost, pouzdanost, preciznost, lakoća rukovanja, lakoća popravke, veličina, izgled...), sa jedne strane, ali i dodatih svojstava, pratećih proizvodnih pogodnosti i tržišnih parametara, kojima je moguće povećati atraktivnost i prihvatljivost proizvoda, na podlozi što veće satisfakcije krajnjih korisnika i potrošača. Najkraće rečeno, kvalitet predstavlja nivo satisfakcije ili zadovoljstva potrošača. Dakle, savremeno poimanje kvaliteta je marketinško, a ne tehničarsko. Nije cilj proizvesti proizvod najvišeg nivoa kvaliteta pojedinačnih funkcionalnih karakteristika, već je cilj proizvesti proizvod koji će doprineti najvećoj satisfakciji potrošača, integralno posmatrano. Marketinško poimanje kvaliteta uvek afirmiše integralni, a ne parcijalni pristup.



Fizički atributi, kao što su veličina, težina, izgled, konstrukcija i sl. rešavaju se kroz proces proizvodnje i nalaze se u direktnoj vezi sa proizvodnim troškovima. Zahtevi ekonomičnosti i troškovne konkurentnosti u prvi plan stavljaju mogućnosti standardizacije fizičkih atributa kvaliteta proizvoda. Radi se o proizvodnim parametrima kod kojih su troškovni efekti i efekti od ekonomije obima od izuzetnog značaja za obezbeđivanje međunarodne konkurentnosti, pa je težnja ka njihovoj što većoj standardizaciji sasvim razumljiva. Kod fizičkih parametara proizvoda ona je i najviše izvodljiva. **Uslužni atributi** proizvoda (garancija, održavanje, posleprodajni servis, raspoloživost rezervnih delova, i sl...) relativno se teže standardizuju u međunarodnim razmerama jer su uslovi i praksa pružanja pratećih proizvodnih usluga veoma različiti po zemljama. Uslužni atributi proizvoda mnogo više zavise od faktora okruženja i kulture, u odnosu na fizičke atribute.

Simbolički atributi proizvoda uglavnom predstavljaju interpretativne aspekte pojedinih fizičkih atributa u različitim kulturama. Simbolički atributi se mogu osetiti i uživati tek na tržištu i kod potrošača. Protivrečnosti delovanja simboličkih atributa (npr. imidž, reputacija, prestiž, zaštitna identitetska obeležja, snaga brenda) značajno se povećavaju u međunarodnom marketingu. Strani potrošač se po pravilu nalazi pred dilemom – ostati privržen nacionalnim navikama i simbolima ili se suočiti sa izazovom promene i iskazivanja poverenja stranom identitetu.

Integralni koncept poimanja i upravljanja kvalitetom pripisuje se Japanu i smatra se da je on jedan od ključnih faktora japanskog međunarodnog i svetskog poslovnog uspeha posle Drugog svetskog rata. Japanski koncept totalnog upravljanja kvalitetom (*TQM* i "*just in time*") decenijama je zadavao velike probleme vodećoj međunarodnoj konkurenciji koja je dolazila iz SAD i Evrope. Tek poslednjih decenija su zapadni konkurenti pronikli u tajne japanske filozofije kvaliteta, shvatili poslovni i marketinški značaj modernog koncepta kvaliteta, razvili i aktivirali sopstvene strategije. Integralni koncept poimanja i upravljanja kvalitetom proizvoda u međunarodnom marketingu podrazumeva usklađivanje i konkurentsko unapređivanje tri tipa ili tri nivoa proizvodnih atributa: fizičkih, uslužnih i simboličkih.

Slika 5.3. Atributi proizvoda u TQM konceptu

Suočavanje sa različitim nivoima kvaliteta. Proizvođači tipično dizajniraju proizvode tako da izađu u susret domaćim standardima performansi kvaliteta. Međutim, ovi standardi često se ne primenjuju u drugim zemljama, tako da su u određenim situacijama potrebne promene proizvoda.¹⁶⁹ Proizvodi dizajnirani u visoko razvijenim zemljama mogu da prevazilaze očekivane zahteve kvaliteta u zemljama u razvoju. Potrošači iz zemalja u razvoju često preferiraju funkcionalnu jednostavnost proizvoda. To nije samo zbog očekivane niže cene, već i zbog toga da bi se mogao lakše i jednostavnije obezbediti neophodni servis



tokom životnog ciklusa proizvoda. Međunarodne kompanije su često kritikovane zbog prodaje proizvoda preteranih kvalitativnih svojstava u situacijama i na tržištima gde i jednostavniji proizvodi mogu da budu zadovoljavajući i prihvatljivi. Sa druge strane, proizvođači iz nerazvijenih zemalja suočili su se sa suprotnim izazovom. Oni po pravilu moraju da uvećaju performanse njihovih proizvoda kako bi izašli u susret standardima industrijalizovanih zemalja. Generalno govoreći, potreba za uvećanim performansama kvaliteta teži da postane sve prisutnija, dok su mogućnosti za pojednostavljanje performansi kvaliteta manje vidljive i manje marketinški eksponirane. Nekada proizvođači moraju da promene i pojednostave unutrašnju funkcionalnu strukturu proizvoda, a te promene potrošač manje primećuje. Ove unutrašnje promene kvaliteta proizvoda mogu uvećati upotrebnu vrednost proizvoda i značajno doprineti vrednosnom prilagođavanju proizvoda novom okruženju. Kvalitet proizvoda usklađuje očekivanu funkciju sa okolnostima u kojima se upotrebljava proizvod. Pošto se okolnosti upotrebe proizvoda menjaju, nekada je neophodno prilagoditi i kvalitet kako bi bio u skladu sa drugačijim okolnostima upotrebe¹⁷⁰. Proizvodi koji imaju manju ili slabiju servisnu podršku u datoj zemlji trebalo bi da budu redizajnirani i prilagođeni kako bi nadoknadili manji nivo servisa. Može postojati mogućnost za smanjivanje troškova proizvodnje smanjenjem nivoa kvalitativnih performansi, što bi rezultiralo u smanjivanju nivoa cene na konkretnom inostranom tržištu. Međutim, ovakvo smanjenje kvaliteta može biti opasno ukoliko bi moglo potencijalno da ugrozi reputaciju i imidž kompanije. Neke međunarodne kompanije se

¹⁶⁸ Videti: Gregory R. Elliott, Ross C. Cameron, (1994), "Consumer Perception of Product Quality and the Country of Origin Effect", *Journal of International Marketing*, Vo. 2, No 2.

¹⁶⁹ Na tržištu mobilnih telefona vladaju različiti standardi u različitim regionima i zemljama. Prva generacija mobilnih telefona trebalo je da zadovoljava standarde specifičnih zemalja, što je dovelo do malog obima prodaje. U Evropi su postojala dva analogna standarda, dok je u SAD postojao jedan analogni standard. Drugom digitalnom generacijom dominirali su GSM standardi u Evropi i različiti standardi u SAD-u. Neke kompanije počele su da nude dvostandardne telefone. Izazov sa multistandardima se ipak nastavljao i naterao kompanije poput *Motorole*, *Ericssona* i *Nokie* da odluče koliko različitih standarda žele ili mogu efektivno da isprate.¹⁷⁰ Iskustvo *BMW-a* na tržištu Japana služi kao odličan primer ekstra napora. *BMW* je otkrio da njegovi potrošači u Japanu očekuju veoma fini kvalitet. Kola koja se transportuju u Japan moraju biti ponovo kompletno ofarbana. Čak i veoma malu ogrebotinu potrošači ne tolerišu. A kada je automobilu potreban servis, po automobil se dolazi ispred kuće potrošača i vraća se kada je servis potpuno završen. opredeljuju za proizvodnju dubokih linija proizvoda, kako bi zadovoljile različite standarde kvaliteta po pojedinim stranim tržištima.

☐ **MM.Marker 5.2. Tehnički standardi kao bescarinska barijera**

Globalni standardi su učinili život *Evan Segala* mnogo komplikovanijim. On je predsednik *Dormont Manufacturing Company* koja proizvodi creva preko kojih se friteze povezuju sa izvorom energije. Kompanija je prodavala širom Evrope. Jednog dana glavni klijent *Frymaster Corporation of Shreveport* iz Luizijane je upozorio kompaniju da je *McDonaldsu* naglašeno da ne sme više da koristi njene proizvode. Slični problemi su se odjednom pojavili svuda uključujući i *Euro Disney*. Neposredno pre otvaranja parka inspektori su zahtevali da creva koja je proizveo *Dormont* budu zamenjena sa onim koji ispunjavaju francuske standarde. Mimoilaženja u nacionalnim standardima nastaju zbog toga što su proizvodi koje *Dormont* proizvodi ključni za bezbednost u prostorijama, pogotovu ukoliko se priključak vrši direktno na gas, pa svaka država ima diskreciono pravo da sama utvrdi standarde. U slučaju *Dormonta* u kreiranju standarda su uglavnom učestvovali proizvođači iz Evrope. Standardi propisuju razne detalje po pitanju dizajna proizvoda kao što je boja i



način na koji će kraj jednog creva biti nastavljen na ostatak. Izgledalo je da je problem rešen kada je „Britanski Institut za Standarde“, jedna od evropskih agencija koja testira opremu i izdaje sertifikate, izdala sertifikat kompaniji da njeni proizvodi ispunjavaju standarde po pitanju opreme za gas. Ovo je podrazumevalo da su standardi kompanije u skladu sa regulativom Evropske Unije. Na ovaj način kompanija je stekla pravo da prodaje proizvode širom regiona. Ukus pobede je bio kratkog veka. Gnevni konkurent iz Nemačke se ubrzo žalio Evropskoj Komisiji, izvršnom organu Evropske Unije. Organi Komisije koju su inače bili upoznati sa slučajem su konstatovali da je „Britanski Institut za Standarde“ pogrešio jer creva nisu faktički deo opreme za gas. Sertifikat je ubrzo povučen.

■ BR-BusinessDataBase

Marketinški značaj međunarodnih standarda kvaliteta. Međunarodna Organizacija za Standarde (ISO), koja se nalazi u Ženevi, u Švajcarskoj, koordinira proces internacionalizacije i postavljanje globalnih standarda kvaliteta. Da bi postavili globalne standarde, predstavnici iz različitih zemalja se sastaju i pokušavaju da se dogovore oko zajedničkih standarda. Ponekad oni usvajaju standarde koji su već usvojeni od strane

¹⁷¹ konkretne zemlje . Od svih međunarodnih standarda kvaliteta, međunarodni standardi serije ISO 9000 danas su najpoznatiji. Osnovna ideja i cilj serije standarda ISO 9000 jeste da se definiše jedinstven sistem menadžmenta kvaliteta koji garantuje da će proizvodi i usluge uvek odgovarati zahtevima tržišta i potrebama kupaca. Iako je inicijalni interes Evropske Unije za razvoj Međunarodnih standarda kvaliteta ISO 9000 bio najveći, a uticaj opredeljujući, može se reći da je taj sistem naišao na opštu prihvaćenost širom sveta. Broj prihvaćenih ISO standarda u globalnim razmerama porastao je za preko tri puta u poslednjih dvadeset godina. ISO standarde kvaliteta danas primenjuje oko 140 zemalja širom sveta. Ako Evropa nastavi da dominira stvaranjem globalnih standarda kroz organizaciju ISO, SAD i Japan će morati da se povinuju njima. Proces postavljanja američkih standarda je mnogo više fragmentiran nego u Evropi. U SAD postoji preko 450 različitih grupa standarda koje koordinira Američki nacionalni institut za standarde ANSI. Generalno, sve teže će se moći govoriti o uspešnom instrumentalnom korišćenju proizvoda u međunarodnom marketingu ukoliko se ne budu uvažavale najnovije tendencije u domenu procesa standardizacije i razvoja odgovarajućeg sistema upravljanja kvalitetom. Najveći

¹⁷¹ Na primer, Britanski standard za obezbeđivanje kvaliteta (BS5750) usvojen je na međunarodnom nivou kao ISO 9000. U početku evropski standard, ISO 9000 se danas prihvata u globalnim razmerama.

konkurentski i marketinški doprinos međunarodnih standarda kvaliteta je konceptijskog karaktera. Preko njih preduzeće definiše svoj pozitivan odnos prema kvalitetu, savremen međunarodni način razmišljanja, svoju organizacionu spremnost i rešenost da se stalno unapređuje i održava željeni kvalitet. Treba napomenuti da posedovanje sertifikata ISO 9000 ne predstavlja garanciju da su proizvodi preduzeća superiorni u odnosu na bilo koje druge. Sasvim je pogrešno misliti da je to sertifikat o kvalitetu konkretnog proizvoda. Međutim, postoji nekoliko evidentnih marketinških efekata koji dolaze od primene serije

¹⁷² standarda ISO 9000: 1. smanjivanje broja naknadnih kontrola i reklamacija sa tržišta; 2. korišćenje kontinuiranog procesa vrednovanja i kontrole kao prihvaćenog načina unapređivanja poslovanja preduzeća; 3. korišćenje sertifikata u promotivne svrhe, demonstrirajući privrženost kompanije kvalitetu; 4. obezbeđivanje pristupa na onim tržištima koja insistiraju na primeni organizovanog sistema kvaliteta.

2.2. Ekološki aspekti kvaliteta u međunarodnom marketingu (*green products*)

Ekološki problemi i ekološka svest. Danas se savremeni svet nalazi na takvom nivou razvoja da više niti može niti sme da bude zapostavljen značaj ekoloških problema. U poslednjih nekoliko decenija došlo je do vrlo ozbiljnog naglašavanja ekoloških i



ambijentalnih problema, kao i organizovanog stvaranja uslova da se oni preventivno, kontinuirano i dugoročno razrešavaju. Radi se o novim vidovima problema, zahteva i standarda koji proizilaze iz zahteva okruženja i uslova korišćenja proizvoda. Ekološki zahtevi i standardi postaju nužan korektiv i parametar uvažavanja pri kreiranju savremenih međunarodno orijentisanih marketinških strategija. Kao tipični ekološki problemi sa kojima se suočava savremeno čovečanstvo, najčešće se navode: nedostatak zelenila i ozona, zagađenost vode i vazduha, izumiranje specijalnih vrsta živih bića i kontaminiranost zemlje. Smatra se da su eskalaciji ekoloških problema u velikoj meri doprineli visok nivo ekonomskog razvoja, neodgovoran način proizvodnje i upotrebe proizvoda. Zbog toga se vrši sve veći pritisak na tržišne subjekte i aktere da svoj profit moraju sticati na društveno i ekološki odgovoran način. Svest o značaju ekoloških problema najviše je razvijena u zemljama Trijade, dakle kod onih zemalja koje su njihovim dugogodišnjim ignorisanjem i najviše doprinele zaoštavanju ekološke krize. U okviru razvijenih zemalja, Nemačka je najdalje otišla i najviše uradila.

Ekološki konzumerizam i ekološke inicijative. Može se reći da u razvijenim tržišnim privredama paralelno deluju tri organizovana institucionalna nivoa koja se bave razvojem i unapređivanjem ekoloških standarda, pokretanjem ekoloških inicijativa i konkretnim rešavanjem ekoloških problema.¹⁷³ To su: potrošači, države i kompanije. Njihovi pristupi se međusobno razlikuju i kao takvi deluju komplementarno. Na prvom mestu je svakako ekološki konzumerizam. Drugi nivo delovanja jeste državna regulativa, koja je u zemljama Trijade sve prisutnija i sve organizovanija. Ekološki standardi i ekološka državna regulativa postaju vrlo značajan segment u okviru tzv. netarifnih barijera. Treći nivo delovanja se vezuje za kompanije.

¹⁷² Videti: Rakita B, 2006, *Međunarodni biznis i menadžment*, Ekonomski fakultet u Beogradu, str. 373 –

¹⁷³ 377. Smatra se da se on prvi put u organizovanom obliku javio u Holandiji, kada su potrošači insistirali da se količina aerosola u proizvodima kontroliše u njihovim sopstvenim laboratorijama. To je bio vrlo ozbiljan signal nemačkim kompanijama i potrošačima da se ozbiljnije suoče sa ekološkim problemima. Sva istraživanja danas pokazuju da je ekološki konzumerizam najviše prisutan upravo u Nemačkoj. (Francoise L. Simon, Marketing Green Products in The Triad, *The Columbia Journal of World Business*, Winter 1992, str. 269.) Uglavnom se radi o uspešnim međunarodno orijentisanim kompanijama, koje svoje poslovanje zasnivaju na dugoročnom strategijskom pristupu i naglašenoj marketinškoj orijentaciji.¹⁷⁴

MM.Marker 5.3. Ekološka odgovornost u međunarodnom marketingu

Grupe za zaštitu životne sredine predstavljaju formalno ili neformalno organizovane grupe koje imaju izuzetno veliki uticaj na poslovanje kompanija. Ove grupe se bave pitanjima sigurne upotrebe nuklearne energije, zaštite prašuma, ekološke eksploatacije i transporta nafte, globalnim zagrevanjem i sličnim temama. Naučnici su objavili da je 1990. bila najtoplija godina od 1850. kada se vrši merenje temperature u svetu. Porast temperature na globalnom nivou je posledica povećane emisije ugljen dioksida i hlorofluorkarbonata (CFC) koji dovode do stvaranja efekta staklene bašte. Efekat staklene bašte i globalnog zagrevanja koji je ireverzibilan ima nesagledive posledice po svetsku floru i faunu. Kompanija *DuPont* je jedan od najvećih emitera CFC na svetskom nivou. *DuPont* je uložio oko 500 miliona USD u istraživanje kako bi pronašao alternativu za CFC. Počev od 2000. godine kompanija je prestala sa upotrebom CFC. Iako su istraživanja tržišta pokazala da pitanja zaštite životne sredine nemaju direktan uticaj na njenu prodaju, kompanija *McDonalds* je umesto folija u svojim restoranima počela da koristi ambalažu od papira i kartona. Pored toga kompanija se, sa grupama za zaštitu životne sredine, angažovala na projektu smanjivanja nepotrebno i opasnog otpada. *McDonalds* je ovim merama značajno



doprineo jačanju svoje reputacije kao odgovornog člana društva, a istovremeno predupredio i neke buduće probleme.

■ *BR-BusinessDataBase*

Nacionalni ekološki programi. Stepen uvažavanja ambijentalnih zahteva i standarda po pojedinim zemljama moguće je sagledati: 1. kroz postojanje nacionalnih programa i 2. kroz stavove potrošača. Svest o potrebi organizovanog i institucionalnog bavljenja problemima okruženja svoju ozbiljnu formu dobila je tek početkom 90-ih godina. Najveći broj razvijenih zemalja je svoje nacionalne programe ekološkog obeležavanja proizvoda donelo 1991.

godine. Jedino su Nemačka i Kanada to učinile u drugoj polovini 80-ih godina.¹⁷⁵ Zelena tačka ili "Green Dot", program koji je prvo usvojen u Nemačkoj, ubrzo je usvojen u većini evropskih zemalja.¹⁷⁶

Kompanije koje prihvataju "Green Dot" imaju pravo na korišćenje zaštitnog znaka ovog programa. Na ovaj način potrošači su obavešteni koji su proizvodi pakovani u ambalaži koja se može reciklirati i koje kompanije doprinose zaštiti životne sredine. Kompanije plaćaju licencu za korišćenje "Green Dot" znaka, pri čemu se naknada sastoji od fiksnog i varijabilnog dela. Iz ovih sredstava se finansira program i prikupljanje otpada koji se može reciklirati. Program je dobrovoljan, a kompanije koje u njemu ne učestvuju u obavezi su da same prikupljaju i recikliraju sopstvenu ambalažu. Treba napomenuti da su kod većine razvijenih zemalja inicijatori donošenja i usvajanja programa bile države, dok su u skandinavskim zemljama i u SAD-u iza tih programa stajale privatne inicijative, normalno uz državnu podršku.

Ekološko ponašanje potrošača. Za međunarodni marketing od posebnog značaja su stavovi potrošača i nivo njihove svesti o značaju ekološke prihvatljivosti pojedinih proizvoda. Ekološko angažovanje i ponašanje potrošača u najrazvijenijim zemljama prati se na trojak način: kroz

¹⁷⁴ Kompanije, kao što su *Volkswagen*, *McDonald's* i *Mobil* su, između ostalog, poznate i po uspešnim ekološkim inicijativama i uspešnim ekološkim rešenjima svojih proizvoda i

pakovanja.¹⁷⁵ Nemačka je svoj prvi program „Plavi anđeo“ (*Blue Angel*) donela 1987, dok je drugi program „Zelena tačka“ (*Green Dot*) donela 1991. Kanada je svoj program usvojila

1988. godine.¹⁷⁶ Šema "Green Dot" je obuhvaćena Evropskom Direktivnom 92/62/EC o „pakovanju i otpadu od ambalaže“.

214 izbegavanje ekološki štetnih proizvoda, kroz aktivno angažovanje potrošača u ekološkim organizacijama, kroz glasanje na izborima za ekološki orijentisane kandidate i partije.¹⁷⁷

☑ **MM.Marker 5.4. Genetski modifikovana hrana u Evropi**

Monsanto, kompanija iz SAD-a koja posluje u hemijskoj i biotehnološkoj industriji imala je teškoće da ubedi Evropljane da koriste genetski modifikovanu soju. Genetski modifikovana soja je bila otporna na herbicide koji su imali katastrofalne posledice po običnu soju. U SAD potrošači su se već uveliko navikli na korišćenje genetski modifikovane hrane. U Evropi ekološki svesni potrošači su tvrdili da primena genetski modifikovane soje nije dovoljno ispitana i da može u budućnosti da stvori velike probleme. Kao portparol evropskih potrošača, Princ od Velsa je na *BBC*-ju je izjavio: „Ipak mi moramo pokazati veće razumevanje za genijalnost prirode koja već milionima godina vrši prirodnu selekciju i modifikaciju vrsta. Ovo znači da moramo biti obazrivi kada primenjujemo nauku da bismo razumeli kako priroda funkcioniše. Ne smemo dozvoliti da primenom genetskih manipulacija menjamo prirodnu evoluciju i time stvaramo nešto novo.“ Nakon ovog govora filijale *Nestle* i *Unilevera*, dva giganta u proizvodnji hrane, prestale su sa upotrebom genetski modifikovane soje. Potrošači su od glavnih maloprodajnih lanaca u Evropi tražili da se genetski modifikovana soja odvoji i jasno obeleži kako bi kupci mogli da odaberu da li će da koriste proizvod. EU je zabranila upotrebu i uvoz genetski modifikovane hrane 1997.



godine. Već 2003. godine ponovo je dozvoljena upotreba genetski modifikovanih proizvoda ali uz uslov da su adekvatno obeleženi. *Monsanto* je tvrdio da je ovu odluku teško primeniti u praksi i da izuzetno uvećava troškove poslovanja. Tokom 2005. godine izvoznici kukuruza iz SAD-a žalili su se da nisu u mogućnosti da izvoze na tržište EU, jer su se njihovi proizvodi i dalje smatrali neadekvatno obeleženi. Jedan od malobrojnih genetski modifikovanih proizvoda koji je prošao rigoroznu kontrolu i prihvaćen na tržištu EU je genetski modifikovani paradajz *Zeneca*. Proizvod kontroliše oko 60% tržišta tečnog paradajza u britanskim supermarketima. Tržišnu poziciju kompanija je uspela da ostvari posle intenzivne kampanje u kojoj je dokazivala da bezbednost i korist svog proizvoda. Ipak, kupcima se i dalje nude obični i genetski modifikovani paradajz. Iskustvo kompanije je pokazalo da je potrebno utrošiti mnogo vremena i novca da se kupci uvere u sigurnost i beneficije od korišćenja genetski modifikovanog paradajza. Sa druge strane mnogo je lakše lansirati genetski modifikovanu hranu ukoliko se ona može vrlo lako i jeftino diferencirati u odnosu na konkurenciju.

■ BR-BusinessDataBase

Ekološki prihvatljivi proizvodi. Obezbeđivanje ekološki prihvatljivih proizvoda (*green products*) moguće je postići kroz relevantnu kombinaciju nekih od sledećih ekološki

¹⁷⁸ prihvatljivih aktivnosti : 1. smanjivanje količine proizvodnog repromaterijala, u formi koja nije štetna i koju je moguće prerađivati; 2. menjanje procesa proizvodnje tako da ne zagađuje okolinu; 3. izbegavanje toksičnih materija; 4. unapređivanje samog proizvoda tako da izaziva manje zagađivanje pri njegovoj upotrebi; 5. menjanje proizvoda kako bi se smanjila količina otpadaka;

6. preferiranje povratne i reciklirajuće ambalaže; 7. minimiziranje ili izbegavanje ekološki

¹⁷⁷ U interesantnim *Gallupovim* istraživanjima dolazi se do podataka da preko 80% nemačkih potrošača izjavljuje da izbegava ekološki štetne proizvode. U Japanu je taj procenat duplo manji (40%), a u SAD se na taj način ponaša blizu 60% potrošača. Aktivna participacija potrošača u ekološkim organizacijama se razumljivo nalazi na skromnijem nivou. Posmatrajući samo najrazvijenije zemlje sveta, ono se kreće se u rasponu od 4% u Japanu, pa do 12% u Kanadi. U istoj kategoriji zemalja, ekološki orijentisanim kandidatima političkih partija glasačku podršku daje od 10% (Velika Britanija) do 20% (Holandija)

¹⁷⁸ individualnih potrošača. Barry N. Rosen, Sloane B. George, 1995, str 76; Francoise L.

Simon, 1992, str 272 štetnog pakovanja; 8. smanjivanje potrošnje energije u toku proizvodnje, korišćenja i primene; 9. kreiranje programa "green", marketinga; 10. adekvatno, "green" obeležavanje proizvoda. Generalno se može reći da važi sledeće pravilo – što je proces standardizacije razvijeniji i prisutniji u preduzeću i što se proizvod nalazi u zrelijim fazama životnog ciklusa proizvođačće manje ići za tim da pronalazi nove verzije proizvoda, a više će se koncentrisati na to da obezbedi zdrave, ekološki prihvatljive i cenovno konkurentne proizvode. Izvesno je da će konkurencija u budućnosti morati da deluje sve više proaktivno, izgrađujući dodatnu osetljivost za okruženje i ambijent u kome deluje. Biće sve značajnije ostavljati utisak "dobrog građanina", uz oprezno vrednovanje značaja i mogućnosti ofanzivnog delovanja u različitim sredinama i kulturama.

Ekološke strategije MM. U poslednje vreme, sve se više govori o ekološki prihvatljivim strategijama proizvoda u međunarodnom marketingu. Preduzeća koja dolaze iz zemalja Trijade u tome već imaju značajno iskustvo. Jedna od strategija može da bude usmerena na kreiranje i razvijanje ekološki osetljivih tržišnih segmenata, što može da bude u funkciji produžavanja životnog ciklusa i dodatnog osvežavanja zrelih i stagnirajućih proizvoda. Druga strategija može da bude usmerena na afirmisanje ekološke organizacione kulture, koja podrazumeva da je neophodno sistematski pratiti, vrednovati i kontrolisati sve tržišne aktivnosti i sve proizvodne linije, na podlozi najnovijih ekoloških zahteva i standarda. Treća strategija može da bude usmerena na redefinisavanje međunarodnog akcionog ili



instrumentalnog marketinga kroz: redefinisanje strategije kvaliteta i pakovanja proizvoda; redefinisanje strategije promotivnog delovanja, obeležavanja proizvoda i komuniciranja sa tržištem i najširojom javnošću, sa ekološkim grupama i organizacijama, sa pojedinim državama i sl. Četvrta strategija može da bude usmerena na držanje ekološke inicijative i kreiranje ekoloških inovacija, kao što je kreiranje novih ekoloških standarda i pokretanje novih ekoloških inicijativa, primerenih poziciji lidera ili poziciji pratioca, u zavisnosti od tipa i karaktera preduzeća.

3. DIZAJN PROIZVODA U MEĐUNARODNOM MARKETINGU

3.1. Konkurentska uloga dizajna u MM

Odnos dizajna i marketinga. *Međunarodni savet društva industrijskog dizajna* je još polovinom šezdesetih godina industrijski dizajn definisao kao stvaralačku aktivnost, čiji je cilj određivanje formalnih kvaliteta industrijski proizvedenih predmeta. Radi se o kratkoj i jednostavnoj definiciji koja je naišla na široku prihvaćenost. Dizajn je i veoma stara profesija. U svakom slučaju, mnogo starija od koncepta marketinga. Polazimo od toga da svaki dizajn nije u funkciji uspešnog marketinga, a međunarodnog marketinga posebno. Obilje je primera koji svedoče da svaki dizajn nije u funkciji uspešnog marketinga. Ova konstatacija važi i za savremeno doba i najnovije tendencije u razvoju dizajna. Navedeni raskorak se uglavnom dešava kada se dizajnu prilazi kao uskostručnoj i jednodimenzionalnoj aktivnosti. Određeni dizajn može da bude i originalan i jedinstven i estetski savršen, a da ne proizvodi pozitivne efekte u marketingu. Zato i podvlačimo da nas u marketingu interesuje samo onaj dizajn koji proizvodi povoljne tržišne i poslovne efekte, tj. koji unapređuje međunarodnu konkurentnost.

Dizajn u funkciji međunarodnog marketinga. Dizajn proizvoda u marketingu mora da bude u funkciji kreiranja i ostvarivanja tržišnog uspeha. Sledeći logiku i koncepciju marketinga, dizajn proizvoda u međunarodnom marketingu možemo definisati kao tržišno usmeravanu kreativnu i stvaralačku aktivnost određivanja formalnih i pojavačkih elemenata proizvoda i usluga, kojom se obezbeđuje njihova racionalna i funkcionalna proizvodnja, sa ciljem što korisnijeg, lakšeg i estetski prihvatljivijeg načina korišćenja i upotrebe istih u međunarodnim razmerama. Dakle, nije sporno da profesija dizajna predstavlja stvaralačku i kreativnu aktivnost pojavnog oblikovanja proizvoda i usluga. Međutim, da bi dizajn bio u funkciji uspešnog marketinga, a posebno međunarodnog marketinga, samo koncipiranje dizajna mora biti ciljno i tržišno usmeravano. Moraju se maksimalno uvažavati opredeljujuće tržišne specifičnosti i aktuelne tržišne tendencije i smernice. U funkcionalnom smislu, uspešan dizajn mora istovremeno da uvažava i savremene zahteve proizvodnje i tehnologije, i aktuelne preferencije potrošača u svim njihovim nijansama, kako u domaćim tako i u međunarodnim razmerama.

Vrste dizajna. Često se pravi razlika između procesnog, industrijskog i grafičkog dizajna, kao i između dizajna po pojedinim područjima i predmetima primene, kao što su: dizajn preduzeća, okoline, proizvoda, sredstava rada, pakovanja, vizuelnog identiteta, promotivnog nastupa i sl. Može se konstatovati da problematika dizajna u marketingu ima šire značenje od samog pojma industrijskog dizajna ili pak industrijskog oblikovanja proizvoda. Potreba za aktivnijim angažovanjem profesije i struke dizajna javlja se u različitim formama i različitim fazama, od inicijalnog koncipiranja i kreiranja, preko probnog testiranja do konačne tržišne valorizacije konkretnog proizvoda ili usluge. Uspešno upravljanje dizajnom na podlozi marketinškog koncepta podrazumeva čvrstu koordinaciju i sinhronizaciju odnosa između različitih profesija, dizajna, profesije marketinga i proizvodnje. Iz tog trougla treba da proiziđe efektno i uspešno tržišno oblikovanje i tržišno lansiranje proizvoda u međunarodnim razmerama.

Funkcije dizajna. Da bi dizajn proizvoda dao svoj puni doprinos uspešnom marketingu, on mora da istovremeno i skladno ispuni pet vitalnih funkcionalnih usmerenja: 1. dizajn u



funkciji distinkcije ili konkurentskog diferenciranja, što podrazumeva inovativnost i kreativnost u dizajnu,

2. dizajn u funkciji proizvodnje – radi se o funkciji dizajna koja treba da olakša proizvodnju, obezbedi ekonomičnost proizvodnje, uvažava raspoloživost delova i komponenti, raspoloživost tehnologije, alternativne metode procesa proizvodnje i njihove troškove, 3. dizajn u funkciji potreba potrošača – akcentat je na primarnoj funkciji ili upotrebnoj vrednosti proizvoda sa zadatkom da funkcionalnost, kvalitet i upotrebljivost proizvoda dođu maksimalno do izražaja, 4. dizajn u funkciji estetike – kojim se povećava vizuelna prepoznatljivost, atraktivnost i privlačnost pojavnih elemenata proizvoda, 5. dizajn u funkciji distribucije – sa zadatkom da obezbedi što jednostavnije i cenovno prihvatljivije pakovanje, rukovanje, transport i skladištenje proizvoda. U međunarodnom marketingu navedene funkcije dizajna posebno dolaze do izražaja i zahtevaju vrlo ozbiljna i studiozna preventivna istraživanja, kao i dobro poznavanje konkurentске ponude iz različitih delova sveta.

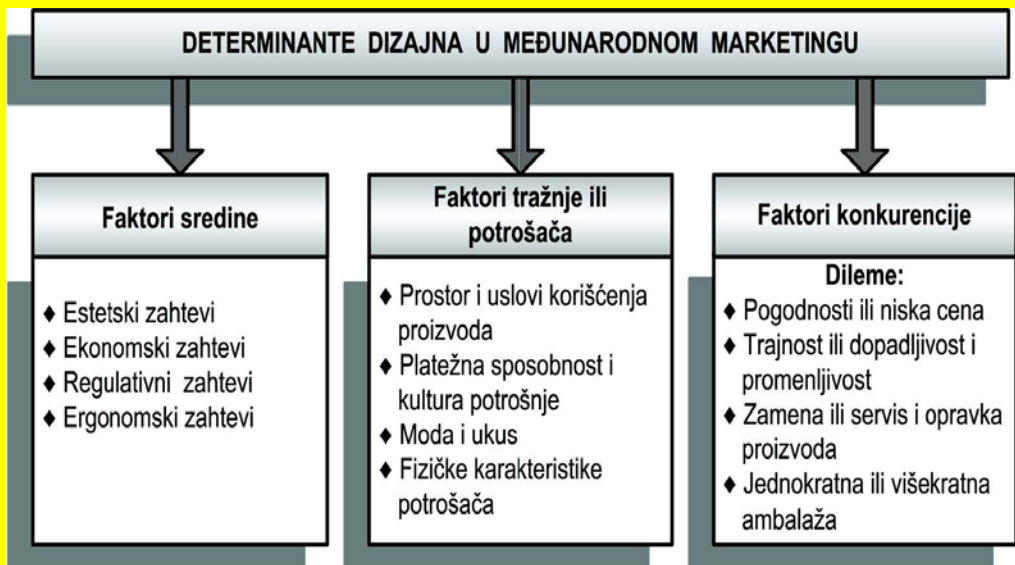
Faktor međunarodne konkurentnosti. Istraživanja pokazuju, a praksa mnogih zemalja još ubedljivije, da je međunarodnu konkurentnost u značajnoj meri moguće popraviti i unapređivati kroz kompetentno i uspešno upravljanje dizajnom (*design management*). Teorija, stil i praksa upravljanja dizajnom se značajno razlikuju od zemlje do zemlje, od industrije do industrije, pa čak i od proizvoda do proizvoda. Odnos prema dizajnu najčešće se tretira kao jedna od bitnih odrednica ukupnog imidža zemlje porekla. Zato se u međunarodnim razmerama pojedine zemlje, industrijske grane i preduzeća mogu grupisati u one entitete koji se ozbiljno i organizovano bave unapređivanjem dizajna i entitete koji zapostavljaju značaj dizajna i kao profesije i kao prakse. Dizajn kao faktor međunarodne konkurentnosti se mora unapređivati kroz sve svoje dimenzije i to kako na nivou države, tako i u okviru specijalizovanih predstavnika struke i profesije dizajna, kao i na nivou preduzeća ili njihovih udruženja ili grupacija. Dizajn proizvoda se, s pravom, smatra jednim od ključnih faktora koji opredeljuju uspeh u međunarodnom marketingu. Tržišna prihvatljivost dizajna proizvoda zavisi od većeg broja elemenata i proizvodnih dimenzija, kao što su: stil, forma, boja, veličina, primena i način korišćenja. Na različitim nacionalnim tržištima ti elementi dizajna se ispoljavaju na veoma različite načine, zbog prisutnih kulturnih razlika, kao i razlika u ukusima i preferencijama potrošača.

3.2. Determinante dizajna proizvoda u MM

Pri dizajniranju proizvoda u međunarodnom marketingu, potrebno je obratiti posebnu pažnju na:

1. faktore sredine, 2. faktore tražnje ili potrošača i 3. faktore konkurencije.

Slika 5.4. *Determinante dizajna proizvoda u MM*



Uticaj okruženja na dizajn. Što se tiče faktora sredine, treba se koncentrisati prevashodno na one koji uslovljavaju ispoljavanje osnovnih dimenzija ili zahteva uspešnog dizajna. Da bi jedan dizajn bio uspešan na tržištu u marketinškom smislu, on mora da istovremeno reši i harmonizuje četiri zahteva okruženja: estetski, ekonomski, regulativni i ergonomski. Sva četiri zahteva mogu da imaju svoje posebne dimenzije u međunarodnim razmerama i svoju posebnu međunarodnu osetljivost. Zato ih je potrebno dodatno istražiti i objektivno vrednovati već pri inicijalnoj fazi koncipiranja dizajna za međunarodno tržište. U svakom slučaju, međunarodno orijentisano preduzeće treba da koncipira i predstavi svoje proizvode na stranom tržištu uz maksimalno uvažavanje pojedinih faktora date sredine koji mogu da utiču na način korišćenja određenog proizvoda, kao i prihvatljivost njegovog dizajna¹⁷⁹.

Preporučuje se i često se primenjuje slanje nekoliko jedinica prototipova na strano tržište, radi njihovog testiranja. Usklađivanje obeležja proizvoda. Pronalaženje i selektovanje najpoželjnijih obeležja proizvoda je najteža odluka međunarodnih i globalnih marketera. Primenjen pristup trebalo bi da obuhvati temeljan pregled svih faktora okruženja koji mogu da utiču na upotrebu proizvoda.¹⁸⁰ U

¹⁷⁹ Kompanija *Domino's Pizza* uočila je da standardne dimenzije pice nisu prihvatljive u svim zemljama. Na primer u Nemačkoj potrošači preferiraju manje pojedinačne pice. Usaglašavanje sa lokalnim potrebama dovelo je do značajnog rasta prihoda kompanije u inostranstvu.¹⁸⁰ Izvoznik baštovanskog alata iz SAD otkrio je da japanski potrošači mašinu za potkresivanje žive ograde, koja je radila na baterije, koriste kao kosačicu za travu. Ova mašina pokazala se korisnom za 218 relevantne proizvodno-upotrebne faktore okruženja svakako da spadaju: nivo pismenosti, nivo prihoda, nivo tehničke osposobljenosti potencijalnih potrošača, klimatski uslovi, infrastrukturni uslovi korišćenja proizvoda, dostupnost i kvalitet održavanja. Sve to će u velikoj meri moći da utiče na funkcionalne performanse proizvoda. Merno prevođenje dimenzija proizvoda. Usled primene različitih mernih sistema između država, kompanije koje posluju na svetskim tržištima moraju da vrše prilagođavanje nekih dimenzija svojih proizvoda.¹⁸¹ U nekim slučajevima, ovo je samo pitanje obeležavanja, a u drugim je neophodno prilagođavati i dimenzije proizvoda. U svakom slučaju, kompanije moraju da usklade dizajn i dimenzije svojih proizvoda i usluga sa lokalnim sistemom mera. Prevođenje oznaka iz nemetričkih u metričke oznake često nije dovoljno, jer se ne dobijaju celi brojevi. To može stvoriti probleme prilikom prodaje na lokalnom tržištu. Kompanija mora da ide dalje od jednostavnog prevođenja nemetričkih u metričke veličine, i obrnuto, kako bi pomogla korisnicima i potrošačima da razumeju dizajn proizvoda, kao i način njegovog optimalnog korišćenja.



Uticaj tražnje i preferencija potrošača. Faktori tražnje i preferencija potrošača će još dugo ostati vrlo važni i relevantni za uspešno tržišno oblikovanje proizvoda u međunarodnom marketingu. Preferencije potrošača se znatno više razlikuju u međunarodnom nego u domaćem marketingu. Radi se o tržišnim parametrima koje će najteže biti harmonizovati i ujednačiti u okviru sve prisutnijih i naglašenijih procesa globalizacije. Razlike se često mogu ogledati u sitnim detaljima i teško приметnim nijansama, koje je potrebno otkriti i uočiti što pre, kako naknadno ne bi dolazilo do modifikovanja ili značajnijeg menjanja već lansiranog dizajna proizvoda. Preduzeće koje ignoriše preferencije potrošača pri dizajniranju i tržišnom oblikovanju proizvoda izlaže se velikom riziku. Posebno je potrebno obratiti pažnju na preferencije potrošača u domenu: mode, boje, ukusa, organizovanja životnog prostora, uslova života, načina korišćenja proizvoda, željenog kvaliteta, kao i fizičkih karakteristika krajnjih korisnika i potrošača. Međunarodna poslovna praksa obiluje mnogobrojnim primerima kako uvažavanja, tako i neuvažavanja faktora tražnje i preferencija potrošača pri dizajniranju i tržišnom oblikovanju proizvoda. Prostor i uslovi korišćenja proizvoda mogu biti u određenim situacijama bitan faktor dizajna u međunarodnom marketingu. Dizajn proizvoda je često pod uticajem fizičkog okruženja proizvoda, odnosno raspoloživog životnog prostora potrošača. Uslovi korišćenja proizvoda se navode kao česti primeri

prilagođavanja dizajna proizvoda različitim kulturama i podnebljima.¹⁸² U nekim zemljama, ograničen životni prostor zahteva aparate za domaćinstvo koji su uglavnom manji u odnosu na one koje se nalaze u zemljama kao što su SAD, gde ljudi žive u većem japanske male travnjake. U skladu sa promenjenom namenom, kompanija je izvršila određena prilagođavanja proizvoda.¹⁸¹ Većina država, osim SAD i Velike Britanije, primenjuje metrički sistem mera. Merno prevođenje dimenzija proizvoda je jedan problem manje za neameričke kompanije, pošto je veći broj zemalja koje primenjuju metrički sistem. Međutim, ukoliko evropske i japanske kompanije žele da posluju na američkom ili britanskom tržištu, one moraju da obezbede nemetrička merila proizvoda za tamošnje

potrošače.¹⁸² Neki bogati Japanci želeli su veće aparate za domaćinstvo ali se potom ispostavilo da ne mogu ubaciti veliki frižider kroz standardna vrata japanske kuće. *Winnebago*, proizvođač rekreativnih vozila naišao je na teškoće prodajući prevelike automobile preko *Mitsubishi Corporation*, velike međunarodne kompanije. Uske ulice u Japanu su se pokazale kao velika prepreka prodaji. Slično je prošla i američka kompanija *Richardson Brothers Co* sa previsokim trpezarijskim policama za prosečne plafone japanskih kuća i stanova. prostoru. U mnogim zemljama potrošači očekuju određene proizvode u određenim veličinama. Dakle, međunarodne kompanije su prinuđene da izađu u susret ovim očekivanjima. Podrazumeva se da se osobeni klimatski i geografski uslovi moraju posebno uvažavati pri dizajniranju proizvoda u MM. Uslovi i navike korišćenja pojedinih proizvoda u velikoj meri imaju i svoju kulturološku opredeljenost, a moraju biti maksimalno

uvažavani prilikom tržišnog oblikovanja i dizajniranja proizvoda.¹⁸³ Platežna sposobnost i kultura potrošnje. Odnos između veličine i cene prodavanog proizvoda predstavlja vrlo bitan element dizajna i faktor konkurentnosti u međunarodnom marketingu. Polazeći od percipirane i prihvatljive cene potrošači u različitim zemljama preferiraju različite veličine istog tipa proizvoda. Dva su ključna razloga koji potenciraju značaj veličine pri prodajnom dizajniranju i prilagođavanju proizvoda u međunarodnom marketingu: platežna sposobnost

i kultura potrošnje.¹⁸⁴ Moda i ukus pored mnogobrojnih implikacija u marketingu imaju i neposredan bitan uticaj na dizajniranje proizvoda u međunarodnom marketingu. Razlikuju se od zemlje do zemlje. Te razlike dolaze do izražaja kroz boju, stil, estetske linije, miris i organoleptička svojstva i njihovo vrednovanje u različitim kulturama. Radi se o faktorima dizajna koji se maksimalno moraju uvažavati u međunarodnom marketingu hrane, pića, nameštaja, odeće, obuće i slično. Fizičke karakteristike potrošača poreklom iz različitih



zemalja i kultura se moraju uvažavati pri dizajnu proizvoda. Potrošači u svetu se međusobno razlikuju po visini, težini, obimu struka, ramena, dužini nogu i ruku, veličini stopala i šaka i sl. Sve te razlike u individualnim fizičkim karakteristikama potrošača često mogu da utiču na dizajn proizvoda.¹⁸⁵ Svakako da promene u dizajnu zbog fizičkih karakteristika koje se povremeno čine ne moraju obavezno da menjaju osnovnu funkciju ili izgled proizvoda koji je predmet prilagođavanja.

Uticaj konkurencije na dizajn proizvoda u MM. Zahtevi i faktori željene konkurentnosti i konkurentskog ponašanja moraju da budu izraženi već u samom konceptu dizajna proizvoda za međunarodno tržište. Međunarodno orijentisano preduzeće je suočeno sa mnogo većim brojem dilema nego ono koje posluje samo na domaćem tržištu. Potencirati proizvodne pogodnosti ili nisku cenu jeste konkurentna dilema koja svoje prave razmere dobija u međunarodnom marketingu. Mnogi moderni proizvodi koji su namenjeni

¹⁸³ Kompanija *Unilever* je nakon istraživanja tržišta otkrila da se karakteristike kose razlikuju u Brazilu i Tajlandu. U skladu sa ovim informacijama kompanija je razvila različite tipove šampona za ova dva tržišta. *Procter & Gamble* je morala promeniti formulu deterdženta *Cheer Laundry* kako bi odgovorila zahtevima japanskog tržišta. *Cheer* je promovisan kao deterdžent za pranje na svim temperaturama. Međutim, Japanci su koristili hladnu vodu iz česme ili pak već korišćenu vodu. Oni su takođe koristili omekšivače, koji su umanjivali efekte deterdženta. *P&G* je preradio formulu deterdženta tako da bude efikasan i u hladnoj vodi sa dodatim omekšivačem, čime je kompanija došla do najbolje prodavanog proizvoda u Japanu.¹⁸⁴

U zemljama sa niskim dohotkom *Coca-Cola* nudi manja pakovanja, od litar ili četvrt litra, prevashodno zbog skromnog životnog standarda. S druge strane, činjenica da francuska domaćinstva preferiraju dnevne kupovine sveže hrane i boljeg kvaliteta, za razliku od kanadskih koji preferiraju ređe i količinski veće kupovine, jeste vrlo relevantna za proizvođače frižidera i zamrzivača.¹⁸⁵ Švajcarski proizvođači satova naučili su da prilagođavaju satove različitim veličinama zglobova. Japanci imaju manji zglob nego Evropljani i Amerikanci. Proizvođač radne opreme *Edmont* zamolio je japanske radnike u fabrikama da isprobaju njihove rukavice za rad. Utvrđeno je da Japanci imaju manju šaku, kraće prste od njihovih kolega u Evropi i Americi. Vodeći italijanski proizvođač cipela imao je slično iskustvo izvozeći cipele u SAD. Ispitivanje je pokazalo da stopala nisu ista u svim zemljama. Utvrđeno je da Amerikanci imaju duže prste a kraća stopala, te deblje zglobove, a tanja ili pljosnatija stopala. Italijanska firma je napravila odgovarajuće izmene u modelu da bi postigli neophodnu udobnost za Amerikance.

220 zapadnim tržištima, svojim tržišnim oblikovanjem idu za tim da maksimiraju proizvodne pogodnosti, da štede vreme i smanjuju trud pri korišćenju. Radi se o konkurentskim parametrima na podlozi kojih se, s pravom, zaračunavaju i premijske cene. Na drugoj strani se nalaze one kategorije proizvoda koje se nude po nižim cenama, ali sa mnogo manje proizvodnih pogodnosti vezanih za vreme i trud koji su potrebni pri njihovoj upotrebi. Takvi proizvodi imaju veću perspektivu na onim stranim tržištima gde troškovi rada, vremena i alternativnih izvora energije nisu veliki, kao što su nerazvijene i zemlje u razvoju.

Potencirati trajnost ili dopadljivost i promenljivost proizvoda jeste sledeća konkurentna dilema koja se često javlja dizajnerima, projektantima i tržišnim stručnjacima u međunarodnom marketingu. U različitim zemljama postoje različita očekivanja po pitanju dužine trajanja konkretnog proizvoda.¹⁸⁶

Međunarodni marketeri moraju ozbiljno da sagledaju kojim proizvodnim faktorima konkurentnosti potrošači pridaju veću pažnju: trajnost, pouzdanost, dopadljivost, originalnost, modni trend i sl. Od toga će u dobroj meri zavisiti da li će preduzeće nametati svoj originalni dizajn i tržišnu formu proizvoda ili će pak vršiti značajna prilagođavanja. Potencirati zamenu ili servis i opravku proizvoda jeste proizvodna i konkurentna dilema koju nije poželjno kruto i jedinstveno vrednovati za sva



inostrana tržišta. Pri plasmanu složenih i sofisticiranih proizvoda u nerazvijenim i zemljama u razvoju nailazi se na problem obezbeđivanja kompetentnog servisa. U protivnom se mora razmišljati o pojednostavljivanju dizajna proizvoda. Ako su pak troškovi servisa i opravke proizvoda u određenim zemljama visoki, tada se potrošači mogu radije opredeljavati za

njihovu bržu zamenu. ¹⁸⁷ Potencirati jednokratnu ili višekratnu ambalažu jeste još jedna dilema o kojoj je nužno razmišljati pri koncipiranju i realizaciji dizajna proizvoda za inostrana tržišta. Ključni faktor za opredeljivanje jesu troškovi. Za neke proizvode troškovi ambalaže su beznačajni u odnosu na troškove proizvodnje i distribucije, ali se nailazi i na takve proizvode kod kojih su troškovi ambalaže znatno veći od cene sadržaja ili proizvoda u njoj. Dobar primer za ilustraciju ove dileme predstavljaju bezalkoholna pića ili pivo.

Afirmacija fleksibilnosti. Svi navedeni faktori: sredine, preferencija potrošača i konkurentskog ponašanja upućuju na zaključak da je potrebno afirmisati princip fleksibilnosti pri dizajniranju i tržišnom oblikovanju proizvoda u međunarodnom marketingu. Pri analizi svakog od njih je neophodno usklađivati i pomiriti zahteve ekonomičnosti, s jedne strane, i zahteve kompatibilnosti sa stranom sredinom, s druge.

¹⁸⁶ Amerikanci u proseku zadržavaju frižider u upotrebi oko 15 godina, dok je u manje razvijenim zemljama taj period mnogo duži. Nailazi se na iskustva da Evropljani uglavnom kupuju funkcionalne i jednostavne frižidere, dok Amerikanci mnogo više kupuju zamrzivače

od Evropljana. ¹⁸⁷ Švajcarska industrija satova je u jednom periodu pretrpela značajan gubitak tržišnog učešća zbog toga što su američki i japanski konkurenti počeli da nude modele satova kojima nije potreban skup servis ili pakkoje je jeftinije zameniti. Naknadno se Švajcarska prilagodila tim novim konkurentskim izazovima (model *Swatch*).

3.3. Konceptijski okvir upravljanja dizajnom proizvoda u MM

Koncept upravljanja dizajnom u MM. Da bismo došli do jednog sintetičkog konceptijskog okvira za potrebe upravljanja dizajnom proizvoda u međunarodnom marketingu, umesto kategorizacije pojedinih tipova proizvoda identifikovaćemo četiri moguća pristupa tržišnom oblikovanju proizvoda u međunarodnom marketingu: nacionalni, specijalizovani, višet tržišni i globalni. Po našem mišljenju, radi se o četiri najčešće strategijske proizvodne situacije od kojih se polazi pri koncipiranju strategije marketinškog nastupa u međunarodnim razmerama. Navedene pristupe ili strategijske proizvodne situacije potrebno je analitički i objektivno vrednovati kroz prizmu strategije standardizacije i strategije prilagođavanja. Pošto se za strategiju tržišnog oblikovanja i dizajna proizvoda u međunarodnom marketingu prirodno i obavezno vezuje određeni tip stvaralačkog i kreativnog rada, potrebno je paralelno sagledati koji koncept inovativnosti se odnosi na svaku od navedenih strategijskih situacija. Pristupi dizajnu proizvoda u MM prevashodno zavise od konkretnih proizvodno-tržišnih situacija.

Nacionalni (komparativni) pristup dizajnu je karakterističan za: proizvode sa naglašenim kulturnim identitetom i tradicijom (kineska hrana, škotski viski), proizvode sa geografskim poreklom (brazilska kafa, srpska malina), proizvode sa osobenim detaljima i zanatskim veštinama (danski nameštaj, kineska čipka), proizvode homogenog karaktera i univerzalnog značenja (šećer, gips, cement), proizvode niže faze prerade (hrastove daske, aluminijumske poluge) i dobar deo tzv. industrijskih proizvoda. Međunarodno orijentisana preduzeća u ovakvim proizvodnim situacijama, kreiranjem dizajna i tržišnim oblikovanjem proizvoda, treba maksimalno da afirmišu komparativnu konkurentsku prepoznatljivost u međunarodnim razmerama. Radi se o osobenim tržišnim izazovima kada etnocentrični proizvodni pristup ispoljava svoje značajne konkurentske prednosti, ukoliko se realizuje u sklopu osmišljene strategije međunarodnog marketinga, sa mogućnošću primene i određenih elemenata globalnog pristupa marketingu. Ukoliko se pak zapostavi adekvatna



strategija marketinga, nužno se ostaje na nivou komparativne konkurentske anonimnosti i u zoni nedovoljno iskorišćenih tržišnih šansi i mogućnosti.

Specijalizovani (singularni) pristup dizajnu i tržišnom oblikovanju proizvoda u MM se primenjuje u slučajevima: međunarodne poslovne saradnje na projektnom principu (inženjering projekti), specijalnih inostranih porudžbina (unikati, opremanje poslovnih ili životnih prostora), naglašene koncentracije i specijalizacije za jedno tržište ili tržišni segment (singularni i multilokalni pristup). Radi se o onim međunarodnim poslovnim ponudama u kojima znanje i kreativnost imaju značajnu integrativnu ulogu i konkurentski značaj. Svaki međunarodni posao je novi slučaj i projekat za sebe. Međunarodno iskustvo, poslovna i organizaciona fleksibilnost, tokom vremena, postaju posebno značajni. Međunarodne reference, ugled i reputacija stalno su na proveru ali se i kumulativno uvećavaju. Međunarodno orijentisane firme su u ovakvim proizvodnim situacijama, po pravilu, projektno organizovane i zasnovane na konceptu intenzivne kreativnosti i inovativnosti. Potrebno je izgrađivati spremnost da se adekvatno i originalno odgovori na svaki novi tržišni izazov u međunarodnim razmerama.

Višetržišni pristup dizajnu i tržišnom oblikovanju proizvoda u MM treba slediti u onim situacijama kada je postojanje heterogenosti i na strani proizvoda i na strani pojedinih inostranih tržišta naglašena karakteristika. Pošto je u takvim situacijama strategiju prilagođavanja proizvoda nemoguće zaobići, sugeriše se višetržišni pristup kao mogući pravac marketinške i ekonomske racionalizacije te, relativno skupe strategije. Pojednim varijacijama dizajna i tržišnog oblikovanja proizvoda je potrebno obezbediti višetržišnu ili pak međunarodnu regionalnu prihvatljivost. Ovaj pristup se nalazi negde između specijalizovanog i globalnog pristupa. Prilagođavanje dizajna jeste u njegovoj osnovi, ali se istovremeno traga za tržišnom racionalizacijom tog prilagođavanja. Kao rezultat ovog pristupa dizajnu uglavnom dobijamo tzv. kategoriju međunarodnog proizvoda, tj. proizvod koji u sebi ima ugrađenu i dizajniranu potencijalnu prihvatljivost u većem broju nacionalnih tržišta.

188

MM.Marker 5.5. Gde dizajn i pakovanje caruju

Jedna od primarnih razlika između japanskog i američkog pristupa pakovanju je u tome šta Japanci podrazumevaju pod „dizajnom“. Japanci posmatraju dizajn kao nesvesni i esencijalni aspekt proizvoda. Japanski potrošači su mnogo podložniji vizuelnim i grafičkim prezentacijama proizvoda nego Amerikanci. Sve se posmatra iz perspektive dizajna. U jednom japanskom restoranu celokupna aktivnost je vođena oko dizajna menija, enterijera, hrane na tanjiru, čak i oko načina na koji se kelnerice oblače i ponašaju. Oni su voljni da plate puno za dobar dizajn. Ne posmatraju pakovanje kao beznačajan dodatak, već kao integralni deo proizvoda. Bitan običaj kod Japanaca je da se daje poklon kada se ide u posetu. Kao rezultat toga, Japanac će da potroši novac na dobro upakovanu robu. Japanski prodavac će prodati i samu dinju upakovanu u crni somot. Posebno vole da predstavljaju uvoznju robu kao poklon. Međutim, većina američkih pakovanja ne ispunjava japanske standarde kvaliteta i stila. Jedan američki izvoznik voća je postao vrlo uspešan u Japanu sa grejpfirutima. Svaki pojedinačni grejpfрут bio je upakovan u beli svileni papir sa zlatnom nalepnicom – svaki pojedinačni grejpfрут predstavljao je mali poklon. Posle slabe prodaje u Japanu, američka kompanija koja prodaje pirinčane krekerе, promenila je pakovanje i postala uspešna. U početku, kompanija je pakovala svoje pirinčane krekerе u stilu kalifornijskog pakovanja. Omotači su bili jarke boje i reč *California* je bila odštampana na njima. Japanci vole i ukus, ali pakovanje je zato pretrpelo neuspeh. Pakovanje je redizajnirano u skladu sa japanskim preferencijama, dizajn je dopunjen cvetovima badema u pastelnim bojama. Kada se pakovanje promenilo, proizvod je „leteo sa polica“.

■ BR-BusinessDataBase

Globalni pristup dizajnu i tržišnom oblikovanju proizvoda u MM je karakterističan za one grane i delatnosti koje su vremenom dobile karakter i status globalizovanih industrijskih



grana. Kada se preduzeće nalazi u takvoj grani ono mora da teži kreiranju svetski prihvatljivih

¹⁸⁸ *Nestle* se često navodi kao karakterističan primer koji sa uspehom primenjuje ovaj pristup dizajna svojih proizvoda stičući tako reputaciju afirmisane multinacionalne korporacije. proizvoda ukoliko želi da bude savremeno i međunarodno konkurentno. ¹⁸⁹ Kao rezultat globalnog pristupa dizajnu, dobijamo tzv. kategoriju svetskog proizvoda. Radi se o proizvodu koji ima jedinstveno dizajniran koncept, prihvatljiv u najširim svetskim razmerama i obezbeđenu mogućnost za delimično prilagođavanje osobenim lokalnim uslovima korišćenja tog proizvoda. Pogrešno je poistovećivati kategoriju svetskog sa kategorijom standardizovanog proizvoda. Dobar broj standardizovanih proizvoda ne može da obezbedi i svetsku tržišnu prihvatljivost. Često ćemo imati veći stepen standardizacije pri primeni nacionalnog nego globalnog pristupa dizajnu i tržišnom oblikovanju proizvoda u MM.

4. PAKOVANJE I OBELEŽAVANJE PROIZVODA U MM

4.1. Pakovanje proizvoda za međunarodna tržišta

Opređeljujući faktori pakovanja u MM. Davno su prošla vremena u kojima se na pakovanje gledalo kao na sporedan i sekundaran element proizvoda. Savremeno pakovanje je mnogo više od omota proizvoda ili kartonske kutije i kontejnera za njegov transport na velike distance. Danas mnoge kompanije troše ogromne svote novca kako bi pronašle i realizovale odgovarajuće pakovanje svojih proizvoda. Globalni marketeri moraju da razumeju značaj vizuelnih aspekata pakovanja koja često leže u boji i obliku proizvoda, etikete ili pakovanja. Estetski aspekti dizajna pakovanja se različito percipiraju u različitim delovima sveta. Problemi pakovanja proizvoda za međunarodna tržišta su mnogo složeniji i naglašeniji u odnosu na iste probleme sa domaćeg tržišta. Ono što ih dodatno usložnjava u međunarodnom marketingu vezuje se za: savlađivanje većih geografskih distanci; savlađivanje brojnijih i većih kulturnih razlika; suočavanje sa različitim ekonomskim i tehnološkim pretpostavkama poslovanja; kao i suočavanje sa različitim ekološkim standardima u svetu. Posebne odluke koje opredeljuju pakovanje odnose se na: veličinu, oblik, materijal, boju i tekst. Veličina zavisi od običaja, važećih standarda, nivoa platežne sposobnosti i strukture raspoloživih kanala prodaje. ¹⁹⁰ Oblik pakovanja može biti vrlo različit u zavisnosti od običaja i tradicije na pojedinim inostranim tržištima. Preporučljivo ga je rešavati po istim principima kao i dizajn proizvoda. ¹⁹¹ Materijal za pakovanje zavisi od: preferencija potrošača, vremenskih uslova, vrste, veličine i težine proizvoda, vremena trajanja proizvoda, ekoloških standarda i sl. ¹⁹² Boja i tekst pakovanja moraju biti integralni deo jedinstvene strategije promotivnog delovanja u

¹⁸⁹ *Sony* se navodi kao ubedljiv primer kompanije koja je doživela veliku međunarodnu reputaciju na podlozi kreiranja i dizajniranja globalno prihvatljivih proizvoda, iako je paralelno pri lansiranju nekih svojih proizvoda primenjivala i sigurni (lokalni) pristup. *Coca Cola* je postala već školski primer kako se postaje svetski proizvođač na podlozi globalnog pristupa dizajnu proizvoda i promocije. *McDonaldsov* franšizni paket takođe predstavlja dobar primer globalno dizajniranog proizvoda. ¹⁹⁰ *Gillette*, najveći svetski proizvođač nožića za brijanje, prodaje svoje proizvode u pakovanjima od pet i deset komada u SAD i Evropi, dok se isti proizvodi prodaju pojedinačno u nekim zemljama u razvoju. ¹⁹¹ Interesantan je primer kompanije *R.J.Reynolds* koja je svoje originalno američko pakovanje cigareta prodavala još samo u tri ili četiri zemlje. Najpoznatija marka *Winston* imala je samo 10-15 varijanti početkom 70-ih, 50 varijanti početkom 80-ih, a 250 varijanti različitog pakovanja početkom 90-ih godina. ¹⁹² Amerikanci preferiraju kupovinu majoneza i senfa u staklenoj



ambalaži, dok Nemci i Švajcarci kupuju isti u tubama. U SAD se pivo obično pakuje u konzerve, dok je u većini evropskih zemalja češće pakovanje piva u flašama. 224 međunarodnim razmerama, pa je kao i kod promotivne strategije moguće naići na obilje različitih odluka i rešenja.

Dve funkcije pakovanja u MM. Postoji opšte slaganje da su dve funkcije savremenog pakovanja dominantne i nezaobilazne: zaštitna i promotivna. Radi se o vrlo bitnim tržišnim zahtevima bez čijeg adekvatnog rešavanja nema uspešnog marketiranja i pozicioniranja proizvoda u međunarodnim razmerama.

Zaštitna funkcija. Izvozno pakovanje mora da obezbedi da proizvod stigne do tržišta, krajnjih korisnika i kupaca, u onom stanju u kojem je napustilo izvoznikovu fabriku. Proizvod mora da bude isporučen ispravan, zaštićen od toplote, vlage i drugih klimatskih oštećenja bilo kog oblika. Vrsta zaštite proizvoda koja se primenjuje na jednom tržištu, može biti potpuno neadekvatna na drugom. Vrućina i vlažna klima po pravilu zahtevaju drugačije pakovanje od onog koje se primenjuje u hladnijim i suvljim oblastima. Ukoliko se proizvod ne proizvodi na lokalnom tržištu, već se izvozi iz sopstvene zemlje, potrebna mu je dodatna zaštita kroz pakovanje koje mora biti i jače i trajnije u odnosu na pakovanje korišćeno na domaćem tržištu. U međunarodnoj poslovnoj praksi se često primenjuju tranzitni testovi tako što se spoljni paket karton šalje na strano tržište pod najgorim mogućim uslovima, a onda vraća pažljivo, avionski, kako bi ga proučili. Kod lako kvarljivih proizvoda, hrane i limenki, koji se plasiraju u oblastima visoke toplote i vlage, neophodno je obezbediti adekvatno zaštitno pakovanje radi sprečavanja pojave plesni i rđe. U svakom slučaju, pri kreiranju adekvatnog pakovanja proizvoda treba ozbiljno voditi računa o većem broju mogućih zaštita kao što su: zaštita od toplote, temperaturnih varijacija, vlažnosti, sezonskih oscilacija, transportnog rukovanja, rizika skladištenja, štete prouzrokovane insektima i slično. S pravom se u svim zemljama izdvaja i reguliše problem pakovanja i zaštite opasne robe. U takvim situacijama se posebno specificira priroda pakovanja, otpreme, rukovanja i skladištenja. U međunarodnoj poslovnoj praksi postoje različite smernice, propisi i kodovi koji se odnose na pakovanje, promet, transport i skladištenje opasne robe. Svaki nivo pakovanja mora da sadrži i jasno istakne instrukcije u vezi sa rukovanjem, kao i akcijama u slučaju moguće opasnosti.

Promotivna funkcija. Uspešan marketing podrazumeva ponudu proizvoda krajnjim kupcima, ne samo u ispravnom stanju, nego i u prijatnoj i prepoznatljivoj formi. Zbog toga promotivna funkcija pakovanja u savremenom poslovnom svetu sve više dobija na značaju. Krajnjem korisniku na stranom tržištu je neophodno omogućiti da on može precizno, nedvosmisleno i lako da identifikuje proizvod na osnovu pakovanja. Pored identifikacione dimenzije, promotivnom funkcijom pakovanja je neophodno ostvariti željene komunikativne i estetske efekte u različitim kulturama. Pakovanja i etikete su vrlo bitan segment komunikacije proizvoda sa kupcem, koji na osnovu njih vrlo često donosi konačnu odluku o kupovini. Danas se mnogi industrijski eksperti slažu sa tim da pakovanje mora da „zagolica“ čula, stvori emocionalnu vezu i poveća vrednost potrošačevog iskustva. Promotivni efekat je od izuzetnog značaja za potrošna dobra, pa su mnoge kompanije pokušale da standardizuju boju svojih pakovanja. U regionima kao što su Evropa ili Latinska Amerika, gde potrošači često putuju u druge zemlje, standardizacija boja pomaže brzom identifikovanju proizvoda. Ova strategija zavisi od pronalaženja seta boja ili njihovog rasporeda koje bi bile prihvatljive na više tržišta ili kultura. ¹⁹³ Smatra se da je uvek lakše dodati nešto nekoj kulturi, nego promeniti nešto unutar nje.

¹⁹³ Primer standardizovanja boje pakovanja je *Procter & Gamble* američki proizvođač vodećeg deterdženta *Tide*. Narandžasto bela kutija poznata milionima američkih potrošača može biti prisutna na mnogim inostranim tržištima, čak iako je tekst pakovanja na jeziku date zemlje. Uloga koju pakovanje preuzima u promociji takođe zavisi od tržišne



maloprodajne strukture. U zemljama sa značajnim stepenom samouslužnog merčendajzinga, pakovanje sa snažnim promotivnim obraćanjem je poželjno za potrošna dobra. Pored toga, distributivni manipulativni uslovi nisu isti u svetu. U razvijenim zemljama sa visokim zaradama, proizvodi se pakuju tako da dalje manipulisanje od strane maloprodavaca bude redukovano. Za potrošna dobra, veleprodavci treba samo da postave proizvod na policu. U zemljama sa nižim zaradama i manje razvijenom maloprodajnom strukturom, individualne narudžbine mogu biti izvršene sa većim jedinicama pakovanja zahtevajući dodatno angažovanje maloprodavca u prepakivanju i merčedajzingu.

Uvažavanje različitih zahteva kroz pakovanje. Pri donošenju optimalne odluke o međunarodnom pakovanju proizvoda, preduzeće mora da uvažava i istovremeno usklađuje četiri različita interesa, koja se prelamaju kroz samo pakovanje, a koja dolaze od četiri kategorije tržišnih subjekata: 1. potrošača, 2. špeditera, 3. trgovaca, 4. države.

Zahtevi potrošača prema pakovanju proizvoda veoma mnogo variraju od zemlje do zemlje, kao rezultat različitih socioekonomskih i kulturnih faktora. Iskustvo govori da su potrošači iz razvijenih zemalja sve više osetljivi na vizuelno-estetski doživljaj pakovanja, dok su potrošači iz nerazvijenih zemalja više okupirani fizičkim aspektima pakovanja, jer na pakovanje gledaju kao na pomoćno sredstvo (kutija), a ne kao integralni elemenat

proizvoda.¹⁹⁴ Platežna sposobnost potrošača, takođe, opredeljuje njegov odnos prema pakovanju, jer je savremeni potrošač sve više svestan da rešenje i kvalitet pakovanja utiče i na nivo cena. Vladajuće navike u kupovini i stereotipi ponašanja potrošača utiču i na prihvatljivost pojedinih verzija pakovanja (npr. frekvencija kupovine opredeljuje veličinu pakovanja).

Zahtevi špeditera prema pakovanju zavise od vrste transportnog zadatka, vrste prevoza, veličine pošiljke i geografske distance. Bez obzira na vrstu transporta, glavni zadatak špeditera se vezuje za dostavljanje robe do krajnjeg odredišta bez bilo kakvih oštećenja. Ugovorne strane moraju precizno da definišu: vreme otpreme proizvoda, način otpreme, način skladištenja i dužinu otpreme proizvoda. Odgovor na sva ta pitanja ne postoji unapred. Ponekad je poželjno angažovati posebne organizacije, koje su specijalizovane za stručno rešavanje problema pakovanja za potrebe međunarodne otpreme i transporta.

Zahtevi trgovine u različitim zemljama prema pakovanju proizvoda često se razlikuju od zahteva koje postavljaju špediteri i transportne organizacije. Trgovina od pakovanja očekuje: što lakše rukovanje, pogodnost za lako i efektno izlaganje na policama, pogodnost za što racionalnije korišćenje slobodnog prostora, za što jednostavnije isticanje cena i sl. Od pakovanja se sada očekuje da ono neposredno vrši obe svoje funkcije, da štiti i privlači kupce. U zemljama koje imaju veliki broj veoma malih prodajnih punktova treba diferencirati pakovanje u odnosu na zemlje koje imaju razvijenu strukturu šoping centara i samouslužnih supermarketa.

Država svojom regulativom u mnogim zemljama (pogotovo razvijenim) sve više i sve detaljnije ulazi u područje pakovanja proizvoda. Njeni interesi se uglavnom svode na dva područja: 1. propisivanje dozvoljenog materijala, vrste i načina pakovanja, što je uglavnom u funkciji zaštite okoline ili eventualno netarifnih barijera, 2. propisivanje uslova i načina obeležavanja proizvoda (o čemu će biti reči kasnije).

¹⁹⁴

Interesantan je primer firme *Avon* koja je odustala od svog jeftinog plastičnog pakovanja i prešla na pakovanje u kristalnim čašama, kako bi izašla u susret japanskim preferencijama za lepim pakovanjem. Sličan napor je činila i firma *BSR* pakujući svoje proizvode u dva kartona, jedan za brodski transport, a drugi za izlaganje u maloprodaji, pošto japanski kupci preferiraju potpuno nova i sveža pakovanja.



Slika. 5.5. Odlučivanje o pakovanju u MM: različite funkcije i zahtevi



<p>Funkcije pakovanja</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. zaštitna 2. promotivna 	<p>Odluke o pakovanju u MM veličina, oblik, materijal, boja i tekst Dilema: unifikacija ili prilagođavanje ?</p>
<p>Ekološki zahtevi</p> <p>poštovanje pravila 3R</p> 	<p>Zahtevi interesnih grupa</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. potrošači 2. špediteri 3. trgovci 4. država

Ekološki zahtevi u razvoju međunarodnog pakovanja javljaju se paralelno sa procesom sve veće međunarodne afirmacije standarda kvaliteta (kakvi su standardi ISO), kao i sve razvijenijom ekološkom svešću, te sve većim prihvatanjem ekološke orijentacije u savremenom menadžmentu i savremenom dizajniranju proizvoda. Evropska unija značajno

prednjači u pokretanju takvih inicijativa.¹⁹⁵ Ekološko razmišljanje u domenu pakovanja (*green thinking*) je postalo imperativ u današnjoj Evropi. Iako je ekološko prilagođavanje pakovanja dosta skupo, ipak je to jeftinije i prihvatljivije od alternative, biti isključen iz „utakmice“ i sa tržišta. Najnoviji trendovi i zahtevi ekološki prihvatljivog pakovanja proizvoda se na engleskom označavaju kao 3R (*reduce, reuse, recycle*), čime se i postavljaju tri ključna zahteva pred pakovanje: 1. smanjiti ili uprostiti, 2. ponovo koristiti, ne bacati, tj. vraćati, 3. reciklirati ili preraditi. Prihvatanje ekoloških standarda je postalo skoro podrazumevajuća obaveza za sve učesnike. Potrošači i vlade su postale zabrinutije za posledice po okolinu zbog izbacivanja viška ambalaže ili neprikladne ambalaže. Kao rezultat toga od kompanija se očekuje da razvijaju ambalažu koja nema štetno dejstvo na okolinu.

Unifikacija ili prilagođavanje pakovanja u MM. Pakovanje proizvoda između standardizacije i prilagođavanja potrebno je planski, oprezno i strategijski rešavati. Ukoliko bi za sva inostrana tržišta bilo potrebno posebno oblikovati i rešavati problem ambalaže, onda bi to bila vrlo skupa strategija, ali još uvek jeftinija od potpunog prilagođavanja samog proizvoda svakom od tržišta. Generalno se može reći da je, sa aspekta ekonomičnosti,¹⁹⁶ standardizacija oblika, veličine i materijala za pakovanje vrlo poželjna. Diferenciranje estetskih aspekata, boja i načina

¹⁹⁵ Evropska Unija je uspostavila čvrstu kontrolu za proizvođače u pogledu obima ambalaže, uključujući palete i kontejnere. Zakoni EU zahtevaju da se svi materijali koji se koriste za pakovanje počev od proizvodnje pa do krajnjeg korisnika mogu reciklirati i ponovo koristiti. Trenutno od 50% do 65% težine pakovanja mora da se sastoji od recikliranih materijala, a 25% do 45% težine celokupnog pakovanja se mora reciklirati. Nemačka znatno prednjači u primeni te formule savremenog i ekološki prihvatljivog pakovanja. Oko njihovog novog ekološkog programa „*Green Dot*“, donesenog 1991. godine okupljeni su najznačajniji proizvođači robe široke potrošnje, proizvođači ambalaže, predstavnici potrošača, ekoloških pokreta i državnih organizacija. (Izvor: Cateora and Graham, 2006, International marketing, McGraw Hill, str. 342)¹⁹⁶ Kritična tačka uspeha *Corona Extra* piva na izvoznim tržištima bila je odluka menadžmenta da zadrži tradicionalne providne flaše sa etiketom „proizvedeno u Meksiku“ napisanom direktno na staklu. Vremenom su flaše za pivo postajale manje i braon ili zelene boje sa papirnom etiketom. Činjenica da su obeležavanja se tada mogu uvesti sa relativno manjim troškovima, a značajnim marketinškim efektima. Međutim, nekada je standardizacija estetskih aspekata i boje pakovanja veoma poželjna i može da bude u skladu sa usvojenom strategijom promotivnog delovanja i kreiranja imidža u



197

međunarodnim razmerama. Uvek je moguće naći dovoljno argumenata za konstataciju da je potrebno vrlo oprezno menjati dobro rešeno i prihvaćeno pakovanje svojih proizvoda. Međutim, u praksi međunarodnog marketinga nailazi se na mnogo više primera i argumenata koji upućuju na potrebu prilagođavanja pakovanja, u većem ili manjem stepenu. Razlike u marketinškom okruženju mogu zahtevati posebno prilagođavanje u pakovanju proizvoda. Različiti klimatski uslovi često zahtevaju promenu u pakovanju da bi se obezbedila dovoljna zaštita ili mesto na polici. Upravo, na području pakovanja najviše dolazi do izražaja razlika između obaveznog i propisanog prilagođavanja, sa jedne strane, i samoinicijativnog i konkurentskog prilagođavanja pakovanja, sa druge strane. Obavezno i nametnuto prilagođavanje se najčešće vezuje za ekološke zahteve i zahteve propisnog obeležavanja. Samoinicijativno prilagođavanje se uglavnom izvodi u specifičnosti pojedinih kultura i tržišnih uslova, i uglavnom se opravdava marketinškim razlozima.

198

■ **MM.Marker 5.6. John Player u crnom pakovanju - fijasko u Hong Kongu**

John Player, engleski proizvođač cigareta želeo je da svoje cigarete plasira i u Hong Kongu. Vodeće cigarete na ovom tržištu bile su *Marlboro*, pa je *John Player* želeo da im direktno konkuriše. Cigarete *John Player* se pakuju u upadljive crne kutije sa zlatnim slovima, koje su jedna vrsta ukrasa. U tom trenutku su u Hong Kongu glavni modni hit bile crne haljine. Marketinška agencija koju je angažovao *John Player* smatrala je da je pravi trenutak za lansiranje novog proizvoda doček kineske Nove godine. Osmišljena je i implementirana intenzivna kampanja koja je podrazumevala podelu uzoraka i kupona, kao i snažnu reklamnu podršku. Rezultati su bili očajni. Ne samo da se proizvod nije dobro prodavao, već su ljudi uzimali iz prodavnica reklamne besplatne paklice cigareta i menjali ih za vrstu koju obično puše. *John Player* je greškom povredio trajnu kulturnu vrednost – verovanje da crna boja donosi nesreću. Trenutak lansiranja je samo još pogoršao stvari. U vreme kada su ljudi srećni i svečarski raspoloženi postaju posebno osetljivi na negativnu konotaciju crne boje. Činjenica da je crna boja popularna među potrošačima koji prate modu nije pomogla *John Playeru* da privuče potrošače. Moda je trenutna i brzo se menja. Kulturne vrednosti su trajne i veoma sporo se menjaju. *John Player* ih je pobrkao i platio visoku cenu.

■ **BR-BusinessDataBase**

kupci mogli da vide *Corona Extra* pivo činila ga je čistijim i prirodnijim. Danas je *Corona* u samom vrhu po prodaji uvezenih vrsta piva u SAD, Australiji, Belgiji, Češkoj i nekoliko drugih zemalja.¹⁹⁷ Dobar je primer žuto *Kodak* pakovanje, koje je postalo poznato u najširim međunarodnim razmerama. Takođe, *3M Company* je želela da razvije globalni identitet za svoju marku *Scotch*. Posle izvršenih istraživanja, odlučili su da primene novo pakovanje u svim svojim postrojenjima u Brazilu, Evropi, Japanu i SAD.¹⁹⁸ *Nestlé* ima tim koji nudi rešenja i sugestije o poboljšanju pakovanja. Implementirane promene podrazumevaju recimo nove plastične poklopce kojima se sladoled lakše otvara, pakovanja čokoladica sa lakšim otvaranjem ili u Kini *Nescafé* mala pakovanja u foliji koje imaju dublje zareze za lakše otvaranje.

4.2. Obeležavanje proizvoda za međunarodna tržišta

Produkcijski i funkcionalni aspekt. Strategija obeležavanja ima dvojaku integrativnu ulogu u okviru međunarodnog instrumentalnog marketinga. Produkcijaska uloga obeležavanja se rešava kao integralni deo pakovanja proizvoda. Funkcionalna uloga obeležavanja prevashodno se usmerava na rešavanje informativnih i promotivnih zahteva. Danas se etikete dizajniraju tako da: privuku pažnju, potpomognu pozicioniranje proizvoda i ubede kupca da kupi proizvod. Etiketne nude konzumentima različite vrste korisnih informacija. U međunarodnom marketingu se mora obratiti pažnja da svi sastojci i važne informacije budu



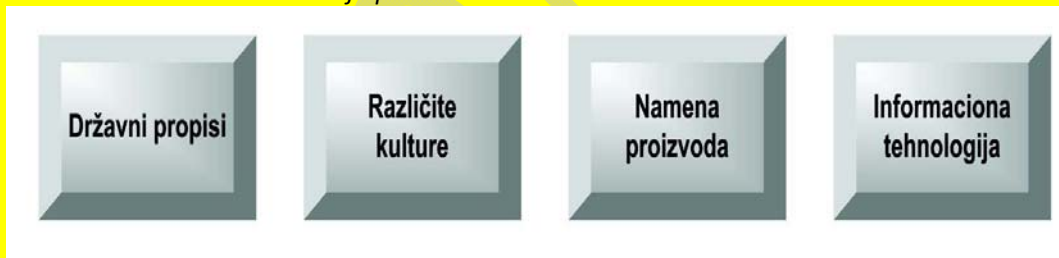
tačno prevedeni. Svakako, da sadržaj etikete u velikoj meri diktira zakonska regulativa svake zemlje pojedinačno.

Međunarodna prilagodljivost obeležavanja. Obeležavanje proizvoda predstavlja vrlo bitan element njegovog marketinškog oblikovanja, koji je najčešće potrebno prilagođavati specifičnim zahtevima pojedinih inostranih tržišta i u uslovima kada je sve druge aspekte moguće standardizovati i jedinstveno rešiti. Zbog svog informativno-komunikativnog karaktera, prilagođavanje obeležavanja različitim kulturama i sredinama potrebnije je i naglašenije nego kod drugih aspekata dizajniranja i tržišnog pripremanja proizvoda. Treba naglasiti da je bitno da preduzeće kontinuirano i sistematski radi na unapređivanju svoga sistema obeležavanja proizvoda u skladu sa prihvaćenim međunarodnim standardima i specifičnostima pojedinih inostranih tržišta. Sam sistem obeležavanja proizvoda predstavlja užestručno i rešivo pitanje međunarodnog marketinga. Smatra se da je problem

199
 obeležavanja proizvoda za strana tržišta lakši deo marketinga iz dva razloga: 1. posmatrajući državne propise, preduzeće nema izbora, mora ih primenjivati; 2. posmatrajući troškove, firma može priuštiti prilagodljivo obeležavanje, jer je mnogo jeftinije od prilagođavanja proizvoda i pakovanja. Bitno je da firma zna šta hoće i da ima jasnu strategiju međunarodnog marketinga. Obeležavanje proizvoda treba podrediti interesima stranih potrošača i strane sredine, kao i željenom identitetu i prepoznatljivosti firme ili marke proizvoda u najširim međunarodnim razmerama.

Determinante obeležavanja proizvoda u MM. Četiri faktora mogu imati opredeljujući uticaj na nivo i karakter potrebnog prilagođavanja samog obeležavanja proizvoda u međunarodnom marketingu: 1. državni propisi; 2. različite kulture; 3. namena proizvoda; 4. informaciona tehnologija.

Slika 5.6. Faktori obeležavanja proizvoda u MM



Državni propisi neposredno deluju na obeležavanje proizvoda u međunarodnom marketingu i imaju karakteristike nezarinskih barijera. U praksi, oni mnogo više pogađaju robu široke potrošnje nego industrijske proizvode. Državni organi se ne mešaju mnogo u regulisanje spoljašnje forme i izgleda pakovanja, ali zato u većini zemalja propisuju način etiketiranja i neophodnog informisanja potrošača preko pakovanja. Državni zahtevi i zakoni o etiketiranju se dosta razlikuju po pojedinim zemljama, ali se uglavnom odnose na: oznake porekla, težine,

199
 Sarathy, Terpstra, 2007, str 288
 zapaljivosti, opis sadržine, rok upotrebe, način upotrebe, ime proizvođača, datum proizvodnje, specijalne informacije o osobenim sastojcima, skrivenim osobinama i eventualnim opasnostima. Pojedine države navedenim propisima žele da štite domaće tržište i domaće potrošače, ali vrlo često i interese domaćih proizvođača. Veoma je bitno da izvezno preduzeće dođe do pravih izvora informacija i prevedenih originalnih propisa

200
 pojedinih zemalja. Preporučuje se testiranje prihvatljivosti etikete, slanjem uzoraka odabranom agentu ili distributeru u stranoj zemlji, od koga će se zahtevati da dostavi svoje mišljenje i svoje primedbe. Agencije koje se profesionalno bave testiranjem prihvatljivosti pojedinih etiketa to čine na više različitih adresa: kod carinskih organa, vladinih analitičkih laboratorija, potrošačkih organizacija, ekoloških pokreta, zdravstvenih institucija, zavoda i agencija koje kontrolišu uvoz, cene i slično. Uz sva ta preventivna obezbeđenja,



preporučuje se i povezivanje sa kvalifikovanim advokatom na ciljnom tržištu, radi povećavanja sigurnosti.²⁰¹

Uticao kulture na obeležavanje proizvoda prevashodno se ogleda preko: jezika koji se mora koristiti, estetskih dimenzija, korišćenja boja i simbolike pojedinih aplikacija u različitim sredinama. Čak i u slučajevima kada je moguće primenjivati isti koncept i sadržaj informacija, prilagođavanja su često nužna zbog razlika u jeziku koji se upotrebljava na različitim tržištima. Opšta je tendencija da se insistira na korišćenju lokalnog jezika prilikom etiketiranja proizvoda, kao i kod bilo kojih pratećih informacija, koje idu uz proizvod. To se objašnjava pojavom nacionalizma i potrebom za većom zaštitom potrošača. Mnoge kompanije pokušavaju da izlaz nađu u dizajniranju multijezičkih etiketa za svoja glavna inostrana tržišta, uglavnom koristeći najveće svetske jezike (engleski, nemački, francuski, španski). Međutim, ovo može da vodi zbunjivanju krajnjih potrošača, pa mnogi izvoznici smatraju da su dva jezika na etiketi dovoljna.²⁰² Iako je retka situacija, ponekad priroda proizvoda dozvoljava korišćenje istog jezika svuda.²⁰³ Ako, pak, prodajemo industrijski proizvod, on se može skladištiti neetiketiran, sve dok ne saznamo na koje tržište će biti otpremljen. Pored teksta, i boja ima posebnu osetljivost i značaj za pakovanje i obeležavanje proizvoda u međunarodnom marketingu. Izvozno preduzeće nalazi se pred protivurečnim zahtevima: s jedne strane je interes da se obezbedi međunarodna prepoznatljivost jedinstvene službene boje ili

²⁰⁰ Od sredine 2004. godine EU zahteva da na etiketi svih prehrambenih proizvoda koji sadrže genetski modifikovane organizme to bude i obeleženo. Zakon u Australiji, Novom Zelandu, Japanu, Rusiji ima slične odredbe. SAD su 1990. godine donele uredbu da etikete treba da budu informativnije i lakše za razumevanje. Danas etikete svih prehrambenih proizvoda treba da sadrže nutritivne informacije (sadržaj kalorija i masti) i da budu standardnog formata. Drugi primeri regulisanog etiketiranja proizvoda obuhvataju sledeće: obavezno upozorenje da pušenje ugrožava zdravlje na paklicama cigareta; američka uredba o etiketiranju automobila deklariše zemlju porekla, finalno mesto montiranja i procenat sadržaja stranog porekla u svakom automobilu, kamionu i minivanu prodatom u SAD (važi od oktobra 1994. godine); Od 2006. godine pod pritiskom konzumenata *McDonald's* je počeo da piše nutritivne informacije na svakom pakovanju hrane u oko 20.000 restorana širom sveta.²⁰¹

Interesantan je slučaj kompanije *Dow Corning International* koja je u jednom šestomesečnom periodu morala da izvrši 96 promena na pakovanju i obeležavanju svojih proizvoda, kako bi se izašlo u susret različitim evropskim regulativama. Poznat je slučaj kompanije *Nestlé* koja je optužena da koristi neodgovarajuće, pa i opasne načine promocije i etiketiranja za svoju bebi formulu, zbog čega je kompanija bila bojkotovana od potrošača iz SAD.²⁰² Osoben je slučaj Kanade, gde je dvojezičnost pri obeležavanju proizvoda obavezna. Država može da konfiskuje robu ukoliko ona nije obeležena na engleskom i francuskom jeziku. Dvojezičnost pri obeležavanju proizvoda se primenjuje i u Belgiji (francuski i flamanski) i Finskoj (finski i švedski).²⁰³ Na primer, parfemi i kozmetika mogu biti etiketirani na francuskom jeziku i u zemljama gde se ne govori francuski. osobene boje marke proizvoda, a sa druge strane odgovornost i obaveza da se ne povredi određena kultura i ne izazove neželjena asocijacija. Pošto su promotivni efekti za potrošnu robu izuzetno važni, neke kompanije su pokušale da standardizuju svoja pakovanja po boji i načinu otpreme. Standardizovana prepoznatljiva boja pomaže brzom prepoznavanju

proizvoda.²⁰⁴ Dakle, odnos između boje i teksta pri pakovanju i obeležavanju proizvoda, u pojedinim stranim kulturama može biti različito uspostavljan i rešavan.

Priroda proizvoda neposredno utiče na sadržaj i strukturu informacija koje treba plasirati na samom pakovanju proizvoda, kao i strukturu informacija koje treba da prate sam



proizvod. U mnogim stranim zemljama potrošači su bombardovani novim proizvodima, koji dolaze iz drugih kultura i sredina, pa se često javlja problem nepostojanja iskustva u korišćenju i potrošnji takvih proizvoda. Kod pojedinih proizvoda potrebne su dodatne informacije da bi se razumeo ispravan način njihovog korišćenja. Vrlo je važno stranom potrošaču ponuditi odgovarajuće i razumljivo uputstvo, kako bi se pokazao siguran i ispravan način korišćenja proizvoda. Informacije o načinu korišćenja proizvoda mogu biti plasirane: tekstualno na etiketi, tekstualno kao posebno prateće uputstvo i ilustrativno. Trajna potrošna dobra će zahtevati opsežne i posebne instrukcije o korišćenju, čuvanju i održavanju, kao i o sigurnosti u slučaju elektroopreme.

Informaciona tehnologija svojim vrlo dinamičnim razvojem utiče i na najnovije tendencije obeležavanja i kompjuterskog praćenja pojedinih proizvoda. Dolazi do pojave međunarodnih standarda i kodova koji se koriste pri obeležavanju proizvoda. Početkom 80-ih godina pojavio se EAN sistem međunarodnog obeležavanja, koji je do danas doživeo skoro opštu prihvaćenost u svetu i ogromnu međunarodnu reputaciju. Faktički se radi o još jednom međunarodnom standardu na osnovu kojeg se izdvajaju međunarodno orijentisane firme i međunarodno prihvatljivi proizvodi od onih koji to nisu. EAN predstavlja međunarodni sistem numeričkog označavanja artikala, ljudi, lokacija, kompanija, pogona, odeljenja, dokumenata. Na bazi jedinstvenih međunarodnih standarda predmetu se dodeljuje jedinstven kod ili kompjutersko ime, pomoću koga će se razlikovati od svih drugih predmeta. Proizvod sa EAN šifrom se može pronaći na EPOS terminalu bilo gde u svetu. Roba koja nije označena EAN šifrom teško nalazi put do inopartnera sa modernim i kompjuterizovanim sistemom poslovanja. Lako je razumeti ogromne marketinške efekte od označavanja proizvoda EAN sistemom: proizvod je moguće identifikovati preko elektronske opreme svuda u svetu, efikasnije se koristi elektronska oprema, omogućuje se brz unos podataka, razvoj savremenog informacionog sistema i još mnogo toga.

5. GARANCIJA I SERVIS PROIZVODA U MM

5.1. Značaj i uloga proizvodne garancije u MM

Uslužni aspekti produženog proizvoda. Kupci ne kupuju samo proizvod u fizičkom obliku. Njihova očekivanja su mnogo šira i vezuju se za ceo period upotrebe samog proizvoda. Satisfakcija potrošača će uvek izostati ukoliko proizvod ne ispuni njegova očekivanja. Dodatne vrednosti i pogodnosti koje se nude uz fizički proizvod postaju vrlo bitni faktori pridobijanja i zadržavanja krajnjih potrošača. Sigurnost, zadovoljstvo i poverenje se na tržištu obezbeđuju kroz proces upotrebe ili korišćenja konkretnog proizvoda. Zbog toga se, garancija i servis proizvoda po pravilu razmatraju kao integralni deo međunarodnog marketinga konkretnog proizvoda. Radi

²⁰⁴ Navodili smo primer standardne boje pakovanja deterdženta *Tide*. Narandžasto bela kutija je poznata milionima potrošača, ne samo u SAD, nego i na mnogim stranim tržištima, iako se tekst pakovanja prilagođava i ispisuje na jeziku zemlje čije se tržište pokriva. se o parametrima koji mogu imati bitan uticaj na odluku o kupovini proizvoda. Međunarodno orijentisane kompanije se često nalaze u neravnopravnom položaju u odnosu na lokalne konkurente po pitanju politike garancije i servisiranja proizvoda. Zbog naglašene geografske i kulturne distance, lokalni potrošači ponekad traže dodatne garancije od stranih firmi u vezi sa obezbeđivanjem očekivanog kvaliteta i neophodnog servisiranja proizvoda.

Garancija predstavlja pismenu izjavu proizvođača da će njegov proizvod obavljati svoju osnovnu funkciju na adekvatan i očekivan način, ukoliko se koristi po datim uputstvima. Radi se

o pismenoj izjavi koja obavezuje. Za samog proizvođača, garancija ima dvojaku ulogu:

²⁰⁵ zaštitnu i promotivnu. Garancija može da zaštiti proizvođača od nerazumnih žalbi i reklamacija potrošača, precizno definišući i ograničavajući krajnju njegovu obavezu. Ako je,



pak, garancija dovoljno uverljiva za kupca, ona može biti jedan od faktora koji će ga stimulisati da proizvod kupi, pogotovo ako je data garancija povoljnija i ubedljivija od garancije drugih konkurenata. Dakle, proizvodna garancija može da bude efikasno sredstvo konkurentskog diferenciranja. Garancija može da bude i u funkciji ostvarivanja dodatnih posleprodajnih efekata kroz instruktažu i pomoć u funkciji adekvatnog korišćenja proizvoda, njegovog održavanja i servisiranja.

Garancijska politika u MM. Međunarodno orijentisano preduzeće suočava se sa specifičnim problemima pri određivanju svoje garancijske politike. I ovde se ne može zaobići dilema standardizacije ili lokalizacije. Kompanija mora precizirati svoju garancijsku politiku u MM proglašavanjem svoje domaće garancije validnom širom sveta ili prilagođavanjem te politike specifičnoj zemlji ili tržištu. Razlozi za primenu jedinstvene proizvodne garancije ne leže u efektima ekonomije obima, kao što je to slučaj kod samog dizajniranja proizvoda. Oni se, pre svega, mogu vezati za područje konzistentnog tržišnog ponašanja firme. Ako je tržište stvarno međunarodno, sa velikim efektima prelivanja, ili ako su kupci multinacionalne firme, postojanje različitih garancija može biti nemoguće. Ako je proizvod kupljen na jednom tržištu, a treba da bude servisiran na drugom, tada je poželjno da garancija bude ista na oba tržišta. Za automobile je, na primer, potrebno da postoji ista garancijska politika za regionalna tržišta, kakvo je tržište EU. Kod proizvoda koji mogu biti opasni pri upotrebi (lekovi, avioni, liftovi), garancija bi trebalo da bude uniformna i jedinstvena. Administrativno i tehnički posmatrano, najjednostavnije je deklarirati domaću garanciju važećom u celom svetu. Međutim, uslovi lokalnog tržišta obično diktiraju suprotan pristup, te je preduzeće često prisiljeno da prilagođava svoju garancijsku politiku specifičnostima pojedinih zemalja ili tržišta. Faktori koji često favorizuju prilagođavanje proizvodnih garancija su: nepostojanje efekata od ekonomije obima; suočavanje sa različitim standardima u kontroli kvaliteta; suočavanje sa različitim načinima i uslovima

²⁰⁵ Koliko je garancija značajna u međunarodnom marketingu može se sagledati na primeru kompanije *Hyundai*. Krajem 90-ih godina prodaja automobila ove kompanije na tržištu SAD bila je izuzetno mala. Rukovodstvo je odlučilo da unapredi svoju poziciju zbog čega je izvršilo istraživanje tržišta kako bi utvrdilo razloge svoga neuspeha na ovom tržištu. Glavni razlog neuspeha ležao je u tome što su američki potrošači automobile marke *Hyundai* doživljavali kao proizvode niskog kvaliteta. Rukovodstvo je na ovo reagovalo „lansiranjem“ modela koji su bili tehnički unapređeni, međutim rezultati su izostali. Kao druga mera uvedena je garancija od 10 godina ili 100,000 pređenih kilometara. Kombinacija garancije i intenzivnijeg oglašavanja uz nove tehnički naprednije modele dovela je do pravog buma. Prodaja *Hyundai* vozila u SAD je porasla od 90, 000 vozila u 1998. godini na 400,000 vozila u 2003. godini. (Izvor: Keegan and Green, 2005, *Global Marketing*, Pearson International Edition, str. 345).²⁰⁶ Na primer: u SAD većina kompjuterskih proizvođača prodaje svoju opremu sa trideset ili šezdeset dana garancije, dok je za Evropu i Japan uobičajeno da taj period iznosi 12 meseci.

korišćenja proizvoda; nepostojanje međunarodne mreže servisnih odeljenja firme; potreba za konkurentskim diferenciranjem na različitim tržištima i sl.

Faktori opredeljivanja. Dakle, odgovarajući na osnovne poslovne i upravljačke dileme pri definisanju garancijske proizvodne politike u međunarodnom marketingu, preduzeće mora pažljivo da sagleda: prirodu i osobenosti tržišta; strukturu i karakter međunarodne konkurencije; prirodu samog proizvoda, kao i posleprodajnu osposobljenost firme. Pored odluka o tome koji standardi moraju biti pokriveni garancijom i za koji period, za preduzeće je jako važno da pažljivo sagleda način i uslove upotrebe proizvoda u različitim zemljama. Ako kupci na stranom tržištu podvrgnu proizvod većem naporu ili ga više koriste, često se ide na skraćivanje garantnog perioda. U nerazvijenim zemljama gde je razvoj tehnologije ispod nivoa i standarda zapadnih zemalja održavanje može biti neadekvatno i samim tim



izazivati česte kvarove na opremi. Vrlo je bitno sagledati i uticaj lokalne konkurencije, pri čemu se ne preporučuje nuđenje lošijih garancijskih uslova od onih koji važe na lokalnom tržištu.²⁰⁷ Generalno, garancijska politika treba da bude u skladu sa politikom ostalih preduzeća koja se takmiče na lokalnom tržištu. Atraktivna garancijska politika može biti veoma korisna u prodaji. Postoji velika međuzavisnost tržišnog reagovanja na negativna odstupanja od deklarisanе garancijske politike po pitanju osnovnih funkcionalnih svojstava proizvoda. Negativno iskustvo na jednom tržištu se vrlo brzo prelijeva i na druga tržišta.

5.2. Servisiranje inostranih kupaca

Servisna politika u MM ima poseban značaj za trajna potrošna dobra namenjena industrijskom tržištu. Nijedna garancija neće biti verodostojna ako nije podržana efikasnom organizacijom servisa. Iako je bitan za prosečnog potrošača, servis je još važniji za industrijskog kupca zato što svaki kvar opreme ili proizvoda može da prouzrokuje bitan ekonomski gubitak. Rizik je doveo do toga da industrijski kupci budu konzervativni u izboru proizvoda i da uvek pažljivo analiziraju sposobnost ponuđača da obezbedi servis ako je to potrebno. Industrijski kupac je mnogo oprezniji i osetljiviji na mogućnosti dobavljača da ponudi odgovarajući servis u slučaju kvara proizvoda. Pod posleprodajnim servisiranjem proizvoda obično podrazumevamo usluge koje se odnose na ispunjavanje obaveza iz garancije, kontinuirano održavanje originalnih funkcionalnih svojstava proizvoda, prilagođavanje proizvoda različitim uslovima korišćenja, kao i obezbeđivanje i zamenu rezervnih delova. Obezbeđivanje neophodnog i očekivanog nivoa servisa van domaćeg tržišta izaziva dodatne i specijalne probleme za međunarodno orijentisane kompanije. Samo formulisanje servisne politike mora da bude usklađeno sa deklarisanim uslovima garancije, sa jedne strane, i prilagođeno konkretnim uslovima korišćenja proizvoda u različitim sredinama, s druge. Pri definisanju servisne politike za konkretno inostrano tržište neophodno je voditi računa o intenzitetu korišćenja proizvoda, osobenim klimatskim uslovima, tehničkoj osposobljenosti ljudi koji taj proizvod koriste i sl.²⁰⁸

²⁰⁷ Značaj proizvodne garancije u međunarodnom marketingu može se videti na primeru francuskog proizvođača flaširane mineralne vode *Perrier*. U februaru 1990. godine kompanija je morala da povuče svoj proizvod iz američke maloprodaje pošto je utvrđeno da proizvod sadrži ugljendioksid iznad dozvoljene granice. Američki test i upozorenje su inicirali lanac sličnih testova u drugim zemljama, koje su vršile zdravstvene vlasti tih zemalja. *Perrier* je ubrzo morao da povuče svoje proizvode iz prodaje i u ostalim zemljama, što je nanelo veliku štetu svetski poznatom brendu.²⁰⁸ Praksa pokazuje da se industrijska oprema u SAD intenzivnije koristi zbog visokih troškova radne snage nego u Japanu. U ekstremnim i netipičnim klimatskim uslovima po pravilu je potrebna veća briga i

233 Servisna osposobljenost međunarodno orijentisanog preduzeća se smatra opredeljujućim parametrom koncipiranja i realizacije servisne politike za pojedina inostrana tržišta. Idealno rešenje bi bilo da servis na svim tržištima vrši personal kompanije, pošto su oni dobro obučeni. Takvo rešenje može se opravdati samo na velikim tržištima, zbog značajnih dodatnih troškova. U drugim slučajevima, kada preduzeće ne može da obezbedi sopstvenu servisnu podršku posle prodaje, racionalnije je ići na korišćenje nezavisne servisne kompanije ili pak lokalnog distributera. Izbor odgovarajuće servisne organizacije podrazumeva osposobljenost servisnog personala da u određenom vremenskom periodu adekvatno usluži potrošače na svakom tržištu. Zbog toga se za međunarodno orijentisana preduzeća javlja dodatni problem osposobljavanja i obuke servisnog osoblja na stranom tržištu, kako iz organizacionog, tako i iz troškovnog ugla. U svakom slučaju, izbor odgovarajuće servisne organizacije treba da osigura da potpuno obučeni servisni radnici budu lako dostupni u uobičajenom vremenskom periodu za određeno tržište. Izbor organizacije koja će obezbediti servis je važna odluka.



Program obuke servisera. Sam program obuke servisera u inostranstvu može se realizovati na tri različita načina. Jedna je varijanta da firma poziva osoblje distributera ili specijalizovanog servisera na obučavanje u sopstvenu zemlju. Prihvatljivost ove varijante zavisi od broja ljudi koji su uključeni i od složenosti samog programa obuke. Što je program obuke složeniji, poželjnije je da se on realizuje u matičnom sedištu kompanije. Druga varijanta je da se obuka servisera vrši na lokalnom, stranom tržištu, tj. kod neposrednih vršilaca servisa. Često je to ekonomičnije i efikasnije, pogotovo kada treba obučiti veliki broj ljudi. Tada se po pravilu pravi putujući program obuke, gde se tim stručnjaka šalje u pojedine delove međunarodne distributivne mreže, u pojedine zemlje ili pak određeni region. Treći slučaj je da se servisna obuka osoblja stranih distributera vrši iz stalno lociranih centara obuke. To je model koji često primenjuju multinacionalne kompanije, formirajući specijalizovane i trajne centre obuke u raznim delovima sveta, obično na regionalnoj osnovi.²⁰⁹

Obezbeđivanje rezervnih delova predstavlja nerazdvojni deo servisiranja proizvoda u međunarodnom marketingu. Sa zadovoljavajućom servisnom politikom povezane su i adekvatne zalihe rezervnih delova. Zbog toga što servis često znači zamenu određenih delova, kompanija mora obezbediti dovoljne zalihe rezervnih delova u okviru svojih tržišta. Preduzeće mora organizovati skladištenje rezervnih delova, kako bi isti bili dostupni tržištu. To može biti organizovano u regionalnim skladištima, kao podrška prodaji i lokalnim distributerima ili pak, uz ovlašćene servisne organizacije. Opređeljivanje zavisi od količine i zahtevanog vremena reagovanja na servisne pozive. Kupac po pravilu želi unapred da zna kako proizvođač planira da organizuje servis i obezbedi delove. Firme koje pokazuju ozbiljan interes za dato tržište, češće idu na sopstvenu podršku prodaji i u prednosti su nad firmama koje koriste nezavisne distributere.²¹⁰ U nekim slučajevima problemi adekvatnog servisa i obezbeđivanja rezervnih delova mogu uticati i na izbor forme nastupa i poslovanja na stranom tržištu.²¹¹

intenzivnija servisna politika proizvoda. Isti je slučaj i sa onim sredinama u kojima se nailazi na skromnu tehnološku osposobljenost.²⁰⁹ *Caterpillar* je, pored domaćeg centra u Ilinoisu, uspostavio centre za obučavanje u Sao Paolu, Melburnu, Ženevi.²¹⁰ Jedan nemački proizvođač kamiona je ušao na tržište SAD promovišući se činjenicom da se 97% rezervnih delova drži na lokalnom skladištu. Kupcima je na taj način davano do znanja da odmah mogu doći do rezervnih delova.²¹¹ Japanski proizvođač elektronske opreme *Fujitsu* je tek uz pomoć servisne organizacije američke kompanije *TRW* bio u stanju da proda svoju kancelarijsku opremu na američkom tržištu.

234 Problemi sa obezbeđivanjem rezervnih delova u međunarodnom marketingu su mnogobrojni. Mnogi proizvodi se prodaju u različitim modelima, pa se često i rezervni delovi razlikuju od modela do modela. Zatim, neki proizvodi imaju jako veliki broj rezervnih delova, dok su rezervni delovi kod nekih proizvoda izuzetno skupi. Tome se svakako mogu pridodati problemi prevoza i transportnih troškova, problemi rokova isporuke i prihvatanja iz centralnih skladišta. Niko još nije pronašao lak odgovor na mnogobrojne probleme servisa i obezbeđivanja rezervnih delova u međunarodnim razmerama.²¹² Industrijski kupci su posebno osetljivi na pružanje servisnih usluga, pa se često ide na ugovaranje preventivnog i kontinuiranog održavanja.²¹³

Konkurentski značaj. Uspešno rešavanje servisa u međunarodnom marketingu predstavlja vrlo važno konkurentsko sredstvo, koje se koristi za pridobijanje krajnjih potrošača i korisnika, ali i kao dodatna mogućnost zarade. Investiranje u razvoj međunarodne servisne mreže mora biti otpočeto pre prodaje samog proizvoda. Na servisne troškove treba gledati kao na investiciju u budućnost, a ne kao na nužno zlo i nepovratne izdatke. Japanci, kao



dobri i učenici i učitelji međunarodnog marketinga su vrlo brzo shvatili važnost posleprodajnog servisa.²¹⁴ U dobro organizovanom posleprodajnom servisu međunarodno orijentisane kompanije nalaze dve koristi: prihod od samog servisnog poslovanja i povećavanje prodaje sopstvenih proizvoda. Svoje servisno poslovanje kompanija usklađuje i sa odabranom formom međunarodnog poslovanja. Ukoliko ona pretežno posluje kroz izvozne forme, po pravilu se oslanja na servisne usluge svojih distributera. Sa fizičkim prisustvom kompanije na stranim tržištima povećava se atraktivnost sopstvenog pružanja servisnih usluga. U svakom slučaju, cilj je maksimalno zadovoljavanje potreba potrošača uz najniže troškove za međunarodno orijentisano preduzeće. Iskustvo pokazuje da svako unapređenje servisa vodi povećavanju prodaje, uspostavljanju boljih i neposrednijih odnosa sa krajnjim potrošačima, kao i svestranijem upoznavanju tržišta i obezbeđivanju pravih informacija sa njega.

6. MEĐUNARODNI ŽIVOTNI CIKLUS PROIZVODA

6.1. Razvojni koncept međunarodnog životnog ciklusa proizvoda

Dva pristupa MŽCP. U međunarodnom marketingu su se paralelno razvijale dve teorije ili varijante pri analizi životnog ciklusa proizvoda. Jedna ima karakter teorijskog objašnjenja principa odvijanja međunarodne razmene između pojedinih zemalja i možemo je dovoditi u vezu sa konceptom životnog ciklusa savremene tehnologije u međunarodnim razmerama. Druga varijanta polazi od bazičnog marketinškog pristupa i posmatra evoluciju konkretnog proizvoda (tj. njegovog oblika, tipa, modela, brenda) po različitim inostranim tržištima.

²¹² *General Electric* je ponudio novi prilaz. Sa svakom isporukom osnovnih proizvoda distributeru GE je slao paket rezervnih delova, procenjujući da ih bude dovoljno da pokriju period garancije. Osnovni cilj je bio smanjivanje troškova naknadnog slanja i sortiranja. Kompanija *Otis Elevator* posećuje svoje udaljene kupce svaka tri meseca da proveri nivo istrošenosti i opterećenosti industrijskih proizvoda, a na većim tržištima te su posete u nedeljnim razmacima. Kompanija *Borg-Worner* je uspostavila preko dvadeset centara za servisne usluge širom sveta, sa osnovnom idejom da se uvek blagovremeno reaguje. *GE* ima 370 servisnih centara širom sveta za industrijske proizvode i 156 za proizvode široke potrošnje u 64 zemlje. Radi efikasnosti i nuđenja brzog servisa praktikuje se i slanje delova avionom.²¹³ Navodi se primer zajedničkog poduhvata firmi *Toyota*, *Nissan* i *Honda* koje su se povezale sa Libijom da osnuju prodavnice za rezervne delove i servise u 44 grada na tržištu Srednjeg istoka.

Inicijalni koncept MŽCP. Kako je bilo evidentno da je razvoj savremene tehnologije u drugoj polovini dvadesetog veka opredelio mnoge proizvodno-tržišne tokove u međunarodnim razmerama, tako je dolazilo i do relativiziranja značaja i opšteg važenja tradicionalnih

²¹⁴ teorija spoljne trgovine.²¹⁵ Dok se tradicionalna teorija uglavnom bazira na pretpostavkama o slobodnoj raspoloživosti informacija i stabilnim proizvodnim funkcijama, životni ciklus proizvoda se bazira na pretpostavkama da je tok informacija preko nacionalnih granica ograničen i da se proizvodi podvrgavaju predvidivim promenama i njihovim proizvodnim i marketinškim karakteristikama tokom vremena. Teorijski model MŽCP je polazio od pretpostavke da SAD predstavljaju najveći izvor inovacija, da se radi o tržištu koje po svojoj veličini i razvojnim karakteristikama poseduje sve pretpostavke za dinamičan razvoj novih tehnologija i proizvoda, kao i brzo prihvatanje tih inovacija. Zbog toga je izvorni koncept inicijalnu fazu životnog ciklusa međunarodne razmene i vezivao za SAD, u kojoj dolazi do afirmacije novog proizvoda na domaćem tržištu i stvaranja izvoznog potencijala i izvozne prednosti SAD po tom osnovu. U drugoj fazi počinje organizovana proizvodnja u drugim razvijenim zemljama pod pritiskom difuzije inovacije. Treću fazu karakteriše jaka konkurencija američkim proizvodima od strane inostranih proizvođača na međunarodnom



tržištu, dok u četvrtoj fazi dolazi do uvoza istih proizvoda i naglašene uvozne konkurencije na američkom tržištu.

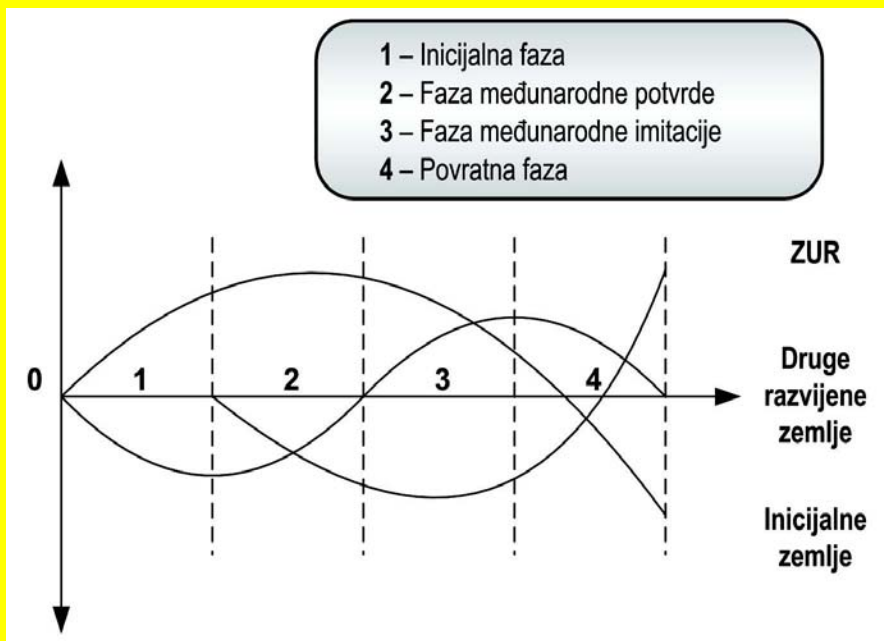
Slabosti inicijalnog koncepta MŽCP. Takav teorijski model životnog ciklusa proizvoda u međunarodnoj trgovini doživeo je značajnu afirmaciju, ali istovremeno nailazio i na određena osporavanja. Dve su osnovne primedbe koje mu se upućuju: 1. koncept prevashodno polazi od specifične pozicije SAD na svetskom tržištu savremene tehnologije i 2. koncept može da bude od koristi samo u nekoliko industrijskih grana, te da ga je bolje zaboraviti. Što se tiče prve primedbe, može se reći da ona ne osporava osnovnu logiku teorijskog modela. Nju je moguće prevazići na taj način što se umesto SAD kao navedenog primera uzme u obzir bilo koja inovativna i tržišno otvorena zemlja. Kao što je moguće govoriti o tehnološkoj dominaciji SAD, isto tako je uočljiva i tendencija ugrožavanja te dominacije u međunarodnim razmerama. Neosporno je da SAD već decenijama predstavljaju najvećeg izvoznika proizvoda visoke tehnologije. Međutim, imajući u vidu startne osnove i relativne dugoročne tendencije, odnosi između razvijenih zemalja na tržištu visoke tehnologije su podložni značajnim promenama. Nameće se logičan zaključak da će, ako budu nastavljene dosadašnje razvojne tehnološke tendencije, dominantna pozicija SAD u izvozu proizvoda visoke tehnologije biti značajno ugrožena. Što se tiče primedbe da izloženi koncept međunarodnog životnog ciklusa nema validnost za sve proizvode, s njom je moguće složiti se samo uslovno. Sigurno je da on ne važi za većinu netrajnih potrošnih dobara, za hranu i druge poljoprivredne proizvode, kao i za kategoriju primarnih proizvoda. Polazimo od toga da mu to nije bio ni cilj. Osnovne principe međunarodne razmene tih proizvoda već je sasvim uspešno dala tradicionalna teorija spoljne trgovine. Može se navesti kao argument i činjenica da skoro ni jedna teorija nema apsolutno važenje za sve pojedinačne slučajeve i fenomene koje objašnjava.

Inovativna kategorizacija zemalja u unapređenom konceptu MŽCP. Ako izdvojimo tri kategorije zemalja, polazeći od procesa međunarodne difuzije inovacije i to: inicijalna zemlja ili inovator; druge razvijene zemlje kao prvi imitatori i zemlje u razvoju kao naknadni imitatori; onda je međunarodni životni ciklus proizvoda (visoke tehnologije) u njegovoj potpunosti moguće

²¹⁵ Krajem 60-ih godina došlo je do novog i za marketing interesantnog teorijskog objašnjenja kretanja međunarodne razmene na podlozi životnog ciklusa proizvoda. (Vernon i Wels, 1968) pogledati samo iz ugla inicijalne zemlje ili inovatora. Za ostale zemlje i njihove proizvođače od strategijske važnosti je adekvatno identifikovanje u kojoj fazi procesa međunarodne difuzije i osvojenosti se nalazi proizvod pri odlučivanju da se uđe u njegovu proizvodnju i plasman na domaćem i inostranom tržištu. Na taj način je uz određene modifikacije klasičnog modela međunarodnog životnog ciklusa proizvoda moguće doći do korisne podloge i značajnih smernica pri formiranju strategije marketinškog nastupa na inostranom tržištu. Autori međunarodnog biznisa i marketinga su u tom pogledu dali značajan doprinos boljem razumevanju koncepta međunarodnog životnog ciklusa

²¹⁶ proizvod. Prevashodno su imali u vidu njegov marketinški aspekt i one dimenzije i poruke koje značajno mogu opredeliti pojedinačne marketinške odluke. Najjednostavnije rečeno, međunarodni životni ciklus proizvoda moguće je definisati kao proces difuzije inovacije preko nacionalnih granica. Taj proces se u osnovi sastoji od pet faza: lokalna inovacija; uvođenje inovacije na inostrano tržište, međunarodna potvrda inovacije; imitacija proizvoda u svetskim razmerama i povratna faza. Pošto je inicijalna ili genetička faza najčešće usmerena na stvaranje inovacije za lokalno (nacionalno) tržište, ona je značajna pretpostavka procesa difuzije inovacije preko nacionalnih granica.

Slika 5.7. *Kretanje izvoza i uvoza pojedinih zemalja po fazama međunarodnog životnog ciklusa*



Izvor: Saraty, Terpstra, 2006, i Sak Onkvisit i John Shaw, 1983, 2006;

Osnovna i prateće krive MŽCP. Kretanje izvoza i uvoza kod tri osnovne kategorije zemalja po pojedinim fazama međunarodnog životnog ciklusa je prikazano grafički. Osnovna kriva MŽCP je ona koja odražava kretanje izvoza i uvoza inicijalne zemlje ili zemlje inovatora. Svaka ucrtana kriva odražava neto izvozne efekte svojim delom iznad horizontalne linije (koja obeležava vreme), a neto uvozne efekte u svom delu ispod horizontalne linije i na osnovu koje se vidi da zemlja inovator postiže pozitivne izvozne efekte sve do četvrte ili povratne faze. Druge razvijene zemlje u prvoj polovini životnog ciklusa imaju neto uvozne efekte uz osposobljavanje za samostalnu proizvodnju, da bi u trećoj i četvrtoj fazi MŽCP postizale pozitivne izvozne rezultate.

²¹⁶

Videti: Sak Onkvisit i John Shaw, 1983, 2006; Terpstra i Saraty, 2000

Najveće zakašnjenje ispoljava kategorija nerazvijenih zemalja za koje je karakteristična naglašena uvozna zavisnost sve do druge polovine četvrte faze.

Osnovne faze unapređenog koncepta MŽCP. Rekli smo da je pojedine faze međunarodnog životnog ciklusa proizvoda i njihove karakteristike moguće u potpunosti sagledati jedino iz ugla zemlje inovatora. Inicijalna faza se vezuje za stvaranje i potvrdu novog proizvoda na nacionalnom tržištu. Uz visoke startne troškove proizvodnje, odsustvo veće konkurencije i odsustvo izvozno-uvoznih efekata, dolazi do sticanja neophodnog tržišnog iskustva i pripremanja instrumentalnog marketinga za ekspanziju proizvoda van nacionalnih granica. Početak međunarodnog životnog ciklusa proizvoda vezuje se za fazu uvođenja inovacije na inostrano tržište. Logično je da se prvo ide na tržište sa što manjom kulturnom i geografskom distancom, kao i što povoljnijim tehnološkim i ekonomskim uslovima za prihvatanje inovacije. Smatra se da najpovoljniji uslovi za brzo prihvatanje novog postoje u okviru razvijenih zemalja, te se one i tretiraju kao ciljna tržišta u ovoj fazi. Dolazi do povećavanja izvoza zemlje inovatora, a istovremeno i do povećavanja uvoza drugih razvijenih zemalja. Konkurencija još uvek nije naglašena, a troškovi proizvodnje počinju opadati zbog efekata od ekonomije obima.

Faza međunarodne potvrde. U drugoj fazi dolazi do međunarodne potvrde inovacije ili pak njene potpune zrelosti. To je faza koju karakteriše maksimalan i relativno stabilan izvoz zemlje inovatora. U drugim razvijenim zemljama dolazi do pojave sopstvenih proizvođača kao i postepenog smanjivanja uvoza, koji biva nadoknađen uvozom zemalja u razvoju. I troškovi proizvodnje u inicijalnoj zemlji se sada stabilizuju.



Faza međunarodne imitacije. Treću fazu međunarodnog životnog ciklusa karakteriše proces imitacije proizvoda u svetskim razmerama. Dolazi do značajnog smanjivanja izvoza zemlje inovatora jer nerazvijene zemlje sada ostaju kao osnovna ciljna tržišna na koja pretenduju i konkurenti iz drugih razvijenih zemalja pri svojoj izvoznoj ekspanziji. Povećavanje troškova proizvodnje se javlja kao normalna posledica uz značajno smanjivanje efekata od ekonomije obima. Povratna faza. U tzv. povratnoj fazi međunarodnog životnog ciklusa proizvoda dolazi do gubljenja interesa inicijalne zemlje da nastavi datu proizvodnju. Ovu fazu karakteriše potpuna standardizacija proizvoda i gubljenje konkurentne prednosti tehnološki razvijene zemlje na svetskom tržištu, zbog čega i dolazi do međunarodnog transfera proizvodnje u radna i resursima intenzivna područja. Inicijalna zemlja se tako radije orijentiše na uvoz date kategorije proizvoda i preorijentiše na proizvodnju novih tehnološki intenzivnijih proizvoda. U protivnom, bila bi suočena sa značajnim povećanjem troškova proizvodnje zbog nezadovoljavajuće konkurentnosti. Poslednja faza MŽCP nastaje kada strani proizvođači dostignu te razmere da počnu izvoziti u razvijene zemlje originalnih proizvođača proizvoda, po cenama koje su niže od njihovih. Proizvođači u razvijenim zemljama tada su suočeni sa konkurencijom kod kuće.

6.3. Marketinški značaj višetržišnih varijacija životnog ciklusa proizvoda

Doprinosi razvojnog koncepta MŽCP. Ono što je za marketinšku strategiju od izuzetne važnosti jeste da izloženi koncept međunarodnog životnog ciklusa proizvoda ukazuje na proces difuzije inovacije preko nacionalnih granica za veliki broj proizvoda visoke tehnologije i visoke industrijske prerade, što ima opredeljujući uticaj na ukupne razvojne odnose na svetskom tržištu. Koncept međunarodnog životnog ciklusa proizvoda upućuje i na nužnost kontinuiranog usklađivanja između marketinga i istraživanja razvoja, kao i na izuzetan značaj tehnologije i marketinga pri dinamiziranju tržišnih i proizvodnih odnosa u međunarodnim razmerama. Pri identifikovanju marketinških implikacija međunarodnog životnog ciklusa proizvoda često se ponavlja stara kontroverza – šta je uzrok, a šta posledica. Sigurno je da između međunarodnog instrumentalnog marketinga i MŽCP postoji čvrsta međuzavisnost. Naime, promenljivi tržišni uslovi u tehnološki orijentisanim industrijama čine proizvod najznačajnijim elementom instrumentalnog marketinga, ali istovremeno uočavanje odgovarajućeg životnog ciklusa tehnologije predstavlja najbolji način da preduzeće samo formira prava upozorenja kada je određen proizvod ili proces u opasnosti. Možemo reći da je glavni marketinški značaj izloženog koncepta međunarodnog životnog ciklusa proizvoda u njegovom ukazivanju na osnovne razvojne smernice i orijentire pri kreiranju dugoročne strategije međunarodnog marketinga. Neosporne su sledeće njegove poruke:

uspešna strategija ekonomskih odnosa sa inostranstvom svake zemlje mora da uvažava savremene tehnološke i marketinške tendencije na svetskom tržištu, strategija marketinga tehnološki orijentisanih industrijskih grana i preduzeća posebnu pažnju mora poklanjati tržišnom i konkurentskom inoviranju proizvoda, kao i blagovremenom uvođenju savremene tehnologije, poznavanje međunarodnog životnog ciklusa proizvoda doprinosi izboru adekvatne strategije i procesa internacionalizacije preduzeća, uočavanje realnog dometa kao i vremenske dinamike u procesu međunarodne difuzije inovacije direktan uticaj ima na izbor odgovarajuće strategije ulaska na inostrano tržište, a poznato je da se broj izvodljivih oblika poslovanja znatno povećava kod proizvoda visoke tehnologije i visoke industrijske prerade. Sve to govori o značajnoj funkcionalnoj povezanosti međunarodnog životnog ciklusa proizvoda i strategije marketinškog nastupa na inostranom tržištu.

Višetržišni životni ciklus proizvoda. Strategijski značaj životnog ciklusa proizvoda u međunarodnom marketingu značajno se povećava njegovim spuštanjem sa nivoa generičke analize (analize proizvodne grane ili delatnosti, odnosno opšte kategorije proizvoda) na



analizu procesa tržišne evolucije pojedinih varijanti proizvoda (oblik, tip, brend) u međunarodnim razmerama. U tom slučaju se ima u vidu bazični marketinški koncept životnog ciklusa proizvoda (uvođenje, rast, zrelost, opadanje), koji se može pratiti za svako inostrano tržište odvojeno. Logika je ista kao i u nacionalnom marketingu. Proizvod se uvodi na određeno inostrano tržište, kreira se odgovarajuće tržišno učešće, dolazi do skretanja pažnje konkurencije i konačno je moguće povući se sa datog tržišta. Na taj način se dolazi do tzv. višet tržišnog životnog ciklusa proizvoda kao pogodnog orijentira za planiranje strategije marketinškog nastupa na različitim tržištima. Prvi korak pri analiziranju mogućnosti nastupa na novim tržištima u inostranstvu vezuje se za određivanje faze životnog ciklusa u kojoj se nalazi proizvod na svakom od tih tržišta. Pokušaji međunarodne ekspanzije se obično vrše u fazi zrelosti proizvoda na domaćem ili inicijalnom tržištu. Generalno se može reći da značaj identifikovanja i planiranja međunarodnog životnog ciklusa proizvoda prevashodno zavisi od vremenskog gepa između inovacije i imitacije u svetskim razmerama. Pošto se taj razmak vremenom sve više smanjuje, dolazi do naglašenije međunarodne konkurencije u domenu novih tipova, oblika ili marki proizvoda. Zbog toga se posebno potencira značaj bazične marketinške varijante životnog ciklusa proizvoda u međunarodnim ili višet tržišnim razmerama.

Produžavanje životnog ciklusa proizvoda. U međunarodnom marketingu, nastupanjem na većem broju različitih tržišta, značajno se povećavaju mogućnosti za produžavanje životnog ciklusa konkretnog proizvoda i njegovu potpuniju komercijalizaciju. Produžavanje životnog ciklusa može da se izvede uvođenjem proizvoda na novo tržište, ili izmenama postojećeg proizvoda. Nisu sva tržišta u istoj fazi životnog ciklusa proizvoda, te ono što može biti star

proizvod na jednom tržištu, može biti nov proizvod na drugom. Jedan proizvod može da se nalazi u različitim fazama životnog ciklusa u različitim delovima sveta. Proizvod koji se nalazi u fazi opadanja na tržištu SAD, u Africi i Aziji može se nalaziti u fazi rasta. Dakle, preduzeće može i treba da u svom programu ima proizvode sa različitim profilom životnog ciklusa u međunarodnim ili višet tržišnim razmerama posmatrano. U praksi se proizvod najčešće uvodi i komercijalno potvrđuje na domaćem tržištu pa se naknadno i postepeno ide na osvajanje pojedinih inostranih tržišta. Međutim, postoje i obrnuti primeri kao i mnoge prelazne kombinacije, tj. varijante istovremenog uvođenja novog proizvoda na više različitih tržišta.

Upravljanje MŽCP. Proizvod ne može dostići određene faze u njegovom životnom ciklusu simultano u svim zemljama. Zbog toga je poželjna fleksibilnost marketinške strategije. Uvođenje proizvoda na inostrana tržišta ne mora uvek biti u najboljem interesu za kompaniju, zato što to može voditi stvaranju novih lokalnih konkurenata. Nije sporno da postojanje životnog ciklusa proizvoda otvara dodatne mogućnosti za međunarodnu kompaniju, ali i postavlja dodatne prepreke koje mogu iskomplikovati upravljanje proizvodom u međunarodnom marketingu. Novi proizvodi koji se inicijalno uvode na razvijenim svetskim tržištima teže da pređu u zrelije faze životnog ciklusa brže nego u manje razvijenim zemljama. U nerazvijenim zemljama se proizvod po pravilu uvodi kasnije i sporije. Iako proizvod može biti prodavan širom sveta, uobičajeno je da

²¹⁷ Koristan izvor: Stefan Stremersch, Gerard J. Tellis, (2004), "Understanding and managing international growth of new products", *International Journal of Research in Marketing*, 21 (4): pp. 421-438. se on proteže na nekoliko faza životnog ciklusa, u zavisnosti od tržišnih prilika po pojedinim zemljama. U međunarodnom marketingu se pruža dodatna mogućnost da se poveća rast proizvoda širenjem na nova tržišta. Time se vrši kompenzacija za opadajući rast na zrelim i zasićenim tržištima. Rizik se uvećava kada kompanija ulazi na nova tržišta suviše brzo, pre nego što je lokalno tržište spremno da primi nov proizvod. Da bi se izbegle zamke te vrste i da bi se iskoristile dugoročne mogućnosti, međunarodne kompanije moraju primenjivati strategijski pristup upravljanju MŽCP. ²¹⁸ Za vreme faze uvođenja,



proizvod može biti korigovan i prerađen. To se najbolje može uraditi na inicijalnom tržištu ili u zemlji koja se nalazi blizu istraživačko-razvojnog centra. Takođe, marketinški pristup se mora redefinisati. U ovoj fazi tržište je još uvek relativno malo, čak i u najrazvijenijim zemljama. Zbog toga je faza uvođenja ograničena na manji broj međusobno uporedivih tržišta. U zemljama sa nižim stepenom ekonomskog razvoja i neuporedivih tržišnih karakteristika ne treba žuriti sa ekspanzijom novih proizvoda. Kada je proizvod potpuno razvijen i kada je veliki broj kupaca zainteresovan za proizvod, tržišni potencijal u međunarodnim razmerama će značajno porasti. U domaćem marketingu se predviđa pad cene zbog porasta obima prodaje i zbog ulaska novih konkurenata. U ovoj fazi, mnoge firme počinju da istražuju druge mogućnosti uvođenjem proizvoda na odabrana inostrana tržišta, gde se proizvod nalazi u fazi uvođenja. Za proizvode koji se nalaze u fazi razvoja i međunarodne ekspanzije neophodno je primenjivati različite promotivne strategije na različitim tržištima. Na inicijalnim i odomaćenim tržištima, promotivne aktivnosti se usmeravaju ka stabilizaciji tržišne pozicije, dok na novim tržištima treba primeniti promotivnu strategiju koja je karakteristična za fazu uvođenja. ²¹⁹ Proizvod koji se suočava sa opadanjem životnog ciklusa može biti povučen sa nekih tržišta, dok na drugim tržištima može doći do njegove revitalizacije, primenjujući elemente marketing strategije koji su karakteristični za fazu uvođenja. Razvijene zemlje će se suočiti sa neophodnošću povlačenja zrelih i zastarelih proizvoda ranije nego manje razvijena tržišta. ²²⁰

²¹⁸ Korišćenje životnog ciklusa proizvoda bila je profitabilna strategija za međunarodnu kompaniju *Samsung Electronics* iz Koreje. Tokom 70-ih godina prošlog veka *Samsung* je proizvodio proizvode koji su dostigli fazu opadanja životnog ciklusa proizvoda na razvijenim tržištima, kao što je američko tržište. Pošto je kompanija uspešno primenila nove tehnologije, *Samsung* je u većem stepenu uvodio linije proizvoda sa obeležjima početnih faza životnog ciklusa sve dok kompanija nije dostigla nivo kada se može takmičiti sa svetskim kompanijama uvođenjem novih proizvoda. ²¹⁹ U kasnim 80-im i ranim 90-im, američki proizvođači bele tehnike suočili su se sa zrelim tržištem u SAD, sa padom ukupne tražnje. Zbog ovakve situacije, *Whirlpool*, *GE*, *Hoover* i *Maytag* su ušli na evropsko tržište, za koje se očekivao rast zajedno sa Evropskom Unijom i ekonomskom liberalizacijom Istočne Evrope ²²⁰ *Volkswagen*, nemački proizvođač automobila, pravi je primer kako se zastareo dizajn može prodavati u nekim zemljama. Čuveni auto-model *Beetle*, uveden 1930, povučen je iz proizvodnje u celom svetu osim u Meksiku. U ovoj zemlji *Beetle* je i dalje najprodavaniji auto a *Volkswagen* vodeći proizvođač automobila. Model je adaptiran savremenim zahtevima okruženja, ali proizvodi se samo u jednostavnoj verziji bez dodatka ili dodatnih uređaja. *Volkswagen* je nedavno počeo da izvozi totalno redefinisani *Beetle* iz Meksika na američko tržište. Ovaj novi model je uglavnom namenjen za izvoz na američko tržište, a ne za meksičke potrošače.

6.4. Uvođenje i difuzija novih proizvoda u međunarodnom marketingu

Karakteristike inovativnog ponašanja u MM. Mnoga preduzeća pogrešno misle da se međunarodna konkurentnost na podlozi proizvoda obavezno mora zasnivati na troškovima proizvodnje. Međutim, ispravnije je shvatanje da se konkurentnost i konkurencija na podlozi proizvoda mogu realizovati na više različitih načina, kao što su: originalnost i inovativnost; raznolikost i komplementarnost; konkurentsko prednjačenje; te funkcionalne i kvalitativne prednosti. Ne zapostavljajući značaj troškova, o kojima se uvek mora voditi računa, vrlo je bitno da se u firmi razvija i neguje inovativni pristup unapređivanja kvaliteta proizvoda i njegove međunarodne konkurentnosti. U dinamičnom konkurentsko-tržišnom okruženju, mnoge kompanije svoj uspeh zasnivaju na kontinuiranom unapređivanju, modifikovanju, inoviranju i uvođenju novih proizvoda na tržište. Zajednička karakteristika



svim inovativno vođenim kompanijama jeste da su uvodile nove proizvode svetske klase. Zatim, sve inovativne kompanije su ostajale uz jezgro svoga biznisa. Njihov top menadžment bio je aktivno uključen u definisanje i unapređivanje procesa razvoja proizvoda. One su ispoljavale sposobnost da regrutuju i angažuju najbolje i najспособnije ljude iz pojedinih oblasti. Shvatile su da brzina uvođenja novih proizvoda na tržište pojačava kvalit²²¹et i konkurentsku poziciju.

Suočavanje sa novim tržišnim situacijama u MM. U međunarodnom marketingu se susrećemo sa većim brojem strategijskih pozicija koje se moraju razrešavati po nekom od modela novih proizvodno-tržišnih situacija. Nova situacija i novo rešenje može da se pojavi u tri konteksta: novo za proizvod; novo za preduzeće; novo za tržište. Sa aspekta proizvoda, može da se pojavi potpuno novi proizvod (CD) ili modifikacija postojećeg (*Diet Coke*). Iz ugla preduzeća, nova situacija može da nastane, recimo, međunarodnom akvizicijom ili licencom, kada se preuzima proizvodnja već postojećeg proizvoda u čemu firma nema prethodno iskustvo. Treća situacija jeste kada postojeći proizvod nije nov za preduzeće, ali je nov za tržište. Teoretski, tri nivoa posmatranja (proizvod, preduzeće, tržište), sa dva svoja kvaliteta (poznato, novo), može da rezultira u osam novih proizvodno-tržišnih situacija u međunarodnom marketingu. Postavlja se pitanje šta je teže za kompaniju, nedostatak proizvodnog ili pak nedostatak tržišnog iskustva. Inovativni pristup unapređivanju kvaliteta proizvoda i konkurentnosti preduzeća u međunarodnom marketingu je neophodan upravo zbog obilja novih proizvodno-tržišnih situacija na koje se nailazi.²²²

Difuzija proizvoda u međunarodnim razmerama. U međunarodnom marketingu, koncept difuzije unapređenih, modifikovanih i novih proizvoda je od esencijalnog značaja. Pod difuzijom se podrazumeva način (nivo i brzina) prihvatanja proizvoda na posmatranom tržištu. Difuzija proizvoda u međunarodnim razmerama je uslovljena kako proizvodnim, tako i tržišnim karakteristikama. U proizvodno uslovljene parametre spadaju: 1. postojanje relativne prednosti – difuzija superiornih proizvoda i proizvoda sa posebnim pogodnostima je brža i dublja; 2. kompatibilnost – viši nivo kompatibilnosti proizvoda sa stranim tržištem obezbeđuje uspešniju difuziju; 3. složenost upotrebe – proizvod koji je jednostavniji za primenu i upotrebu, brže se prihvata na stranim tržištima; 4. mogućnost probe na određeno vreme u značajnoj meri uvećava sigurnost potrošača i obezbeđuje bolju difuziju proizvoda; 5. razumljivost i komunikativnost proizvoda u različitim kulturama, takođe, povećava izvesnost njegove prihvatljivosti na stranim tržištima.

²²¹ Videti: Everett M. Rogers, (2005), *Diffusion of innovations*, 4th ed. New York. Free press.

²²² Dodatni izvor: Eppinger, S.D., Chitkara, A.R. (2006), "The new practice of global product development", *MIT Sloan Management Review*, 47(4): 22-30.

242 U tržišno uslovljene faktore difuzije proizvoda spadaju: 1. sklonost potrošača ka promenama – različite kulturne grupe pokazuju različit stepen spremnosti prihvatanja novog ili inovativne rezistentnosti, što razumljivo utiče na difuziju proizvoda; 2. nivo percepcije sopstvenih potreba – što je ona kod potrošača jasnija, to je i perspektiva uspešne difuzije novih proizvoda veća; 3. platežna sposobnost potrošača se, takođe, nalazi u direktno proporcionalnom funkcionalnom odnosu sa difuzijom novog proizvoda. Na kraju, treba konstatovati da informacije o difuziji proizvoda na stranim tržištima imaju značajne povratne poruke. Ukoliko je difuzija duža nego što je bilo planirano ili željeno, to može značiti da je potrebno vršiti dodatna unapređenja ili modifikacije lansiranog proizvoda. Uvek postoji opasnost da se desi nešto neočekivano i iznenađujuće sa uvođenjem i afirmacijom novog proizvoda na inostranom tržištu. Zato je važno da se proizvod testira u aktuelnim tržišnim uslovima pre potpunog uvođenja. Nije neophodno da test uključuje



celokupnu skalu marketinških napora. Testiranje može da se sastoji od jednostavne opservacije aktuelnog načina upotrebe proizvoda na ciljnom tržištu.²²³

Inovativno podešavanje međunarodnih proizvodnih linija. Najveći broj međunarodno uspešnih kompanija proizvode ili prodaju veliki broj proizvoda, grupišući ih u marketinški profilisane proizvodne linije. Kompanija sa većim brojem proizvodnih linija se suočava sa odlukom da izabere one grupe proizvoda koje najviše odgovaraju međunarodnom i globalnom marketingu. Kao i kod pojedinačnog proizvoda, i kod proizvodnih linija kompanija može da vrši određena inovativna podešavanja, ukoliko to okolnosti na inostranom tržištu zahtevaju. Inostrane proizvodne linije su po pravilu uže od proizvodnih linija na domaćem tržištu. Razlozi za menjanje strukture proizvodnih linija variraju po pojedinim tržištima. Dva razloga treba posebno izdvojiti: 1. razlike u nivou i strukturi tražnje, 2. razlike u načinu prihvatanja novih proizvoda po pojedinim tržištima.

²²³ Primer neuspeha zbog nedovoljno izvršenog testiranja je *Unilever*, koji je potrošio \$150 miliona da razvije novi deterđent sa formulom koja je trebalo da pere brže na nižim temperaturama nego konkurentski proizvod *Ariel* kompanije *P&G*. Sa marketinškom podrškom od \$300 miliona prašak je lansiran u aprilu 1994. godine kao *Persil Power*, *Omo Power*. Vreme razvoja i plasiranja proizvoda na tržište je skraćeno sa 3 godine na 16 meseci. Ali je krajnji rezultat bio samo marketinški debakl. Konzumenti su otkrili da je neka garderoba bila oštećena nakon pranja *Omo Power* praškom. *P&G* je brzo reagovao davanjem izjava u novinama da *Unilever* naneo štetu kupcima. Ovim potezom *Unilever* je izgubio mogućnost da od "P&G" preuzme tržišno učešće u Evropi.

Jedan od najčešćih faktora je nedovoljan tržišni potencijal u stranoj zemlji. Kompanije čije su matične zemlje sa razvijenim i velikim tržišnim potencijalom, kao što su SAD, Japan ili Nemačka često nailaze na veliku i iznijansiranu tražnju na domaćim tržištima čak i za vrlo uske tržišne segmente. Na podlozi tako iznijansirane tražnje, te kompanije se opredeljuju na dodatne varijacije proizvoda i veću dubinu njihovih proizvodnih linija. Međutim, u inostranstvu često nema dovoljno razvijene i segmentaciono slojevite tražnje, što može da utiče na neophodno sužavanje proizvodnih linija. Većina zemalja u svetu ima manje razvijena i sofisticirana tržišta, na kojim nije moguće nuditi kompletne proizvodne linije, sa svim proizvodnim verzijama i modelima koji se nude na razvijenim tržištima. Svakako da i strategije uvođenja novih proizvoda mogu uticati na proizvodne linije, koje će biti nuđene u inostranstvu. Uvođenje i prihvatanje novih proizvoda na mnogim nerazvijenim tržištima se dešava sa značajnim zakašnjenjem i sporije, što doprinosi izmenjenoj konfiguraciji proizvodnih linija u odnosu na one sa domaćeg tržišta kompanije.

MM.Marker 5.7. Kineski mobilni telefon uz kineski bicikl

Biciklisti sa mobilnim telefonom više nisu retkost u Kini. Problem za kompaniju *Lucent* je kako da osvoji deo tog tržišta. *Aron Fisher*, direktor za bežičnu tehnologiju u *Lucent Microelectronics*, izjavio je: „U Kini postoji veliki broj »šrafčiger zajedničkih ulaganja« gde inostrani partner uvozi gotove delove, a lokalni obezbeđuje njihovo sklapanje. Ovakvi projekti ne omogućavaju razvoj *know-how* u Kini. Državni organi podržavaju projekte koji će ponuditi više. U ovome leži šansa za *Lucent* jer državni organi odlučuju kome će dodeliti licencu za prodaju mobilnih aparata“. Kao prvi korak *Lucent* se odlučio da stekne dodatne sposobnosti i znanja. Tokom 1998. godine *Lucent* je za 65 miliona USD preuzeo nemačku kompaniju *Optima* koja se bavila projektovanjem softvera za mobilne telefone. Nakon toga *Lucent* je pristupio formiranju tima stručnjaka koji su sačinjavali isključivo Kinezi. Stručnjaci su delimično preuzeti iz matične kompanije koja ima šest zajedničkih ulaganja i istraživački centar u Kini. Kompanija je zatim pristupila pregovorima sa lokalnim kompanijama i iznela



ponudu koju oni nisu mogli da odbiju: „Pustite nas da vas uvedemo u proizvodnju mobilnih telefona“. *Lucent* je ponudio osnovni dizajn i *know-how* u proizvodnji kolne ploče za telefone – trodelni čip. Ono što je najbitnije kolna ploča ispunjava sve standarde na globalnom nivou kao i one za GSM telefone. GSM, *Global System for Mobile Communicatons*, je mobilna tehnologija koja se najviše koristi u Kini i Evropi. Naglasivši da neće biti promena osnovnog dizajna kompanija je lokalnim partnerima poslala poruku da neće biti promena displeja, tipki i maski. Koristeći optimalni softver kompanija je mogla da ponudi telefon sa dodatnim uslugama: displej sa kineskim znakovima i note sa kineske muzičke skale, koji se razlikuju od onih koji se primenjuju na Zapadu.

■ *BR-BusinessDataBase*

7. STRATEGIJSKO POZICIONIRANJE PROIZVODA U MEĐUNARODNOM MARKETINGU

7.1. Strategije standardizacije i prilagođavanja proizvoda u MM.

U međunarodnom marketingu, nužno se nailazi na stratešku dilemu – da li i u kojem obimu primenjivati standardizaciju ili pak, vršiti prilagođavanje izvornog koncepta proizvoda za potrebe pojedinih međunarodnih tržišta.

Strategija standardizacije proizvoda jeste prepoznatljiva i opredeljujuća u slučaju primene nacionalnog i globalnog pristupa dizajnu proizvoda u MM. U prvom slučaju je ona dominantna i naglašena, a u drugom predstavlja pretežan i opredeljujući pravac tržišnog oblikovanja proizvoda za potrebe međunarodnih tržišta. Kod primene specijalizovanog pristupa, standardizacija je simbolična i periferna, a kod višet tržišnog pristupa ona je prateća i delimično prisutna. Smatra se da osnovna prednost strategije standardizacije leži u snižavanju troškova i ostvarivanju ekonomije obima u domenu proizvodnje, istraživanja i razvoja, distribucije i marketinga. To su po pravilu i osnovni pokretački faktori koji se vrednuju pri koncipiranju proizvoda kao instrumenta međunarodnog marketinga u eventualnom opredeljivanju za primenu ove strategije. Međutim, treba stalno imati u vidu da je u marketingu profit osnovni interes i cilj, a da je snižavanje troškova prateći i sekundarni cilj marketinga. Naime, snižavanje troškova po jedinici proizvoda ne vodi automatski povećanju profita, dok svako povećanje profita uvek doprinosi lakšem podnošenju strukture troškova. Dakle, pravac i elementi standardizacije proizvoda u marketingu su prihvatljivi u svim onim situacijama u kojima, na podlozi snižavanja troškova po jedinici, dolazi do ostvarivanja većeg profita i veće prihvaćenosti proizvoda na tržištu. Dodatni vrlo značajni i čisto marketinški efekti od standardizacije proizvoda u međunarodnom marketingu se vezuju za obezbeđivanje veće tržišne prepoznatljivosti. Tamo gde je standardizacija proizvoda izvodljiva, ekonomski i tržišno prihvatljiva, ona može da doprinese unapređivanju i afirmaciji nacionalnog imidža, u jednim pretpostavkama, kao i ostvarivanju globalnog ili svetskog imidža i reputacije, u drugim pretpostavkama.

Strategija prilagođavanja proizvoda jeste dominantna u slučaju primene specijalizovanog pristupa, i pretežno zastupljena u slučaju primene višet tržišnog pristupa dizajnu i tržišnom oblikovanju proizvoda u međunarodnom marketingu. U slučaju afirmacije nacionalnog dizajna u međunarodnim razmerama prilagođavanje je simbolično, a u slučaju globalnog dizajna prilagođavanje je pratećeg karaktera i primenjuje se delimično. Pobude i pokretački faktori za primenu strategije prilagođavanja proizvoda suprotni su u odnosu na standardizaciju. Ono što su nedostaci standardizacije, to su sada prednosti strategije prilagođavanja. Kao ključne prednosti od prilagođavanja proizvoda navode se: ostvarivanje većeg obima prodaje po jednom tržištu, obezbeđivanje bolje prihvaćenosti proizvoda u stranoj sredini, veća lojalnost lokalnih potrošača, lakše savlađivanje raznih regulativnih barijera. Generalno, veliki je broj faktora vezanih za stranu sredinu, preferencije potrošača ili pak, konkurenciju koji nužno teraju međunarodno orijentisana preduzeća na veći ili manji stepen modifikovanja izvorne ili pak domaće verzije koncepta i dizajna proizvoda. Osnovni



problem koji se pri tome javlja odnosi se na obezbeđivanje troškovne racionalnosti i podnošljivosti izvedenog prilagođavanja dizajna proizvoda, ostajući u granicama cenovne konkurentnosti i prihvatljivosti. Treba praviti razliku između obaveznog ili nametnutog i samoinicijativnog ili preduzetnog prilagođavanja proizvoda kao instrumenta međunarodnog marketinga. Obavezno prilagođavanje rezultat je zakonske regulative, kao i prisutnih razlika u primenjivanim standardima po pojedinim zemljama ili međunarodnim regionima. Samoinicijativno prilagođavanje je rezultat usvojene strategije internacionalizacije preduzeća, unapređivanja međunarodne konkurentnosti međunarodnog marketinga. Ono treba da je u funkciji osnovnih međunarodnih poslovnih i razvojnih ciljeva preduzeća.

Kategorijalno usmeravanje i usklađivanje strategija. Treba napomenuti da u međunarodnoj poslovnoj praksi nema ni isključive standardizacije, niti isključivog prilagođavanja osnovne verzije proizvoda. Adekvatnije je govoriti o standardizaciji i prilagođavanju kao preovlađujućim i opredeljujućim varijantama dizajniranja i tržišnog oblikovanja proizvoda u međunarodnom marketingu.

Pri usklađivanju uniformnih i adaptibilnih elementata proizvoda u MM, treba voditi računa o karakteru potreba koje proizvod treba da zadovolji. Međunarodno orijentisano preduzeće mora unapred da zna koju vrstu potreba zadovoljava njegov proizvod. To je polazna osnova za koncipiranje bilo koje strategije proizvoda. Ako sve potrebe potrošača grupišemo u tri kategorije po njihovoj hijerarhiji i funkcionalnoj povezanosti sa ličnošću potrošača – 1. egzistencijalne; 2. ego; 3. meta potrebe – tada se može konstatovati da su za strategiju standardizacije najpogodniji proizvodi koji zadovoljavaju osnovne i egzistencijalne potrebe

²²⁴ potrošača. Proizvodi koji zadovoljavaju ego potrebe, ili potrebe profesionalnog, socijalnog i statusnog potvrđivanja ličnosti potrošača, uglavnom je neophodno podvrgnuti određenom nivou prilagođavanja ili lokalizacije po pojedinim inostranim tržištima. To su proizvodi koje je najteže standardizovati u međunarodnim i globalnim razmerama. U većoj ili manjoj

²²⁵ meri te proizvode je potrebno prilagođavati konkretnim uslovima i navikama korišćenja. Svaka zemlja ima svoju najvišu klasu potrošača, koja teži dodatnom samopotvrđivanju, ispoljavajući tzv. meta potrebe. Meta

²²⁴ *Aspirin* pri lansiranju nije imao karakteristike globalnog proizvoda. Ista je situacija bila i sa *Coca-Colom*. Međutim, pošto zadovoljavaju osnovne ili univerzalno prepoznatljive ljudske potrebe, oba proizvoda su vremenom naišla na opštu prihvaćenost u najširim svetskim razmerama. ²²⁵ Npr. odeća, obuća, bela tehnika, nameštaj, slike, nakit i sl...

246 potrebe se uglavnom zadovoljavaju proizvodima statusnog i prestižnog karaktera. Proizvodi koji zadovoljavaju tzv. meta potrebe su pogodni za primenu kako strategije standardizacije tako i strategije prilagođavanja i lokalizacije u međunarodnim razmerama. Uglavnom se radi o ekskluzivnim proizvodima, visoke cene i visokog kvaliteta, koji svoje ²²⁶ potrošače mogu naći u svim delovima sveta.

7.2. Marketinško pozicioniranje proizvoda u međunarodnim i globalnim razmerama

Proizvodno–promotivno usklađivanje. *Keegan* već dugo afirmiše strategijski okvir ekstenzije i pozicioniranja proizvoda u međunarodnom i globalnom marketingu, na podlozi ²²⁷ usklađivanja proizvodnih atributa i komunikativnih aktivnosti. U tom procesu je moguće slediti više alternativa: 1. isti proizvod i ista promocija (komuniciranje) kao i na domaćem tržištu, 2. isti proizvod, ali različita promocija, 3. različit proizvod, a ista promocija, 4. prilagođavanje i proizvoda i promocije pojedinim tržištima, 5. nov proizvod koji je kreiran da podmiri poseban tržišni segment u međunarodnim i globalnim razmerama. Radi se o



strategijskom okviru koji *Keegan* dovodi u vezu sa planiranjem geografske ekspanzije i prezentacijom proizvoda u međunarodnim razmerama.

Trodimenzionalno pozicioniranje proizvoda. Nema željenog pozicioniranja proizvoda u MM bez adekvatne promotivne podrške. Jedno je izvesno, promotivna strategija mora da bude usklađena i da odražava suštinu proizvoda, kao i njegov tretman u konkretnom tržišnom okruženju i ambijentu. Polazeći od takvog konceptijskog opredeljenja, možemo konstruisati trodimenzionalnu matricu marketinškog pozicioniranja proizvoda u međunarodnim razmerama i globalnim rezmerama. Usklađujući neproizvodne instrumente međunarodnog marketinškog delovanja sa pojedinim inovativnim kategorijama proizvoda, možemo identifikovati tri karakteristične strategije proizvodnog pozicioniranja: strategija ekstenzije imidža, strategija lokalizacije imidža i strategija globalizacije imidža proizvoda.

Strategija ekstenzije postojećeg imidža proizvoda odražava etnocentričnu orijentaciju kompanije. Polazi se od pretpostavke da postoji prihvatljivost postojećeg korporativnog i proizvodnog imidža u međunarodnim i globalnim razmerama. Svakako da međunarodnu ekstenziju postojećeg imidža mnogo lakše i sigurnije mogu da izvedu kompanije i proizvodi koji dolaze iz najrazvijenijih zemalja, zbog njihove kvalitativne i marketinške superiornosti. Ukoliko je izvodljiva, ova strategija proizvodnog pozicioniranja je marketinški najlakša, a može da bude i najprofitabilnija. Kompanije nude postojeći proizvod koristeći istu promotivnu i komunikativnu strategiju kao i na domaćem tržištu. Da bi ova strategija bila efikasna marketinški program pozicioniranja mora da bude razumljiv različitim kulturama. Strategija marketinške ekstenzije proizvoda se češće koristi kod industrijskih (*B-to-B*) proizvoda nego kod proizvoda koji su namenjeni krajnjim potrošačima (*B-to-C*). To je zbog toga što su industrijski proizvodi manje kulturološki osetljivi nego proizvodi široke

potrošnje.²²⁸ Strategija ekstenzije proizvodno komunikativnog konteksta ili međunarodna²²⁶

Npr. *Mercedes Benz, Ferrari, BMW i Lexus* u okviru pojedinih brendova automobila.²²⁷

Keegan J. Warren, Green C. Mark, (2005), *Global Marketing*, fourth ed. Pearson, Prentice

Hall.²²⁸ *Loctite* lepak kompanije *Henkel* postao je globalno prepoznatljiv brend na podlozi marketinške ekstenzije jedinstvenog imidža širom sveta. *Henkel* nije uspeo da ostvari takvu ekstenziju imidža kod drugih 760 lepkova, deterdženata i sredstava za ličnu higijenu koje plasira na tržište. *Ulrich Lehner*, generalni direktor objašnjava: „Nema sličnih proizvoda *Loctiteu*. Uglavnom morate da se prilagodite

247 ekstenzija imidža postojećeg proizvoda vrlo je privlačna mnogim kompanijama zbog uštede troškova. Najočiglednija polja uštede su u domenu dizajna, ekonomije obima proizvodnje, troškova zaliha, istraživanja i razvoja, kao i kreativno produkcijskih promotivnih troškova. Efekti uštede kreativno produkcijskih promotivnih troškova, kao i ostvarivanja jedinstvene prepoznatljivosti su prisutni i kod međunarodne ekstenzije postojećeg imidža na izmenjeni i na novi proizvod. Ove dve strategijske varijante ekstenzije se uglavnom realizuju pod kišobranskim formama identiteta izmenjenih ili novih proizvoda na inostranim tržištima. 229

Strategija lokalizacije imidža proizvoda u međunarodnom marketingu realizuje se kroz prilagođavanje promotivnih i drugih marketinških aktivnosti uslovima i zahtevima konkretnog inostranog tržišta. Ova strategija odražava policentričnu tržišnu orijentaciju kompanije. Kada plasiraju proizvod na inostrano tržište menadžeri često otkrivaju da su potrošačke percepcije kvaliteta i vrednosti različite od onih koje vladaju na domaćem tržištu. Može da se ispostavi da proizvod na inostranim tržištima zadovoljava različite

potrebe, da pokriva različite segmente ili da služi različitim funkcijama.²³⁰ Polazi se od toga da postoje velike razlike između pojedinih tržišta, tako da je neophodno vršiti značajna prilagođavanja aktivnosti marketinškog pozicioniranja, kako postojećih, tako i izmenjenih i potpuno novih proizvoda. Najjednostavnija i najjeftinija je varijanta lokalizacije imidža postojećeg proizvoda, jer ona podrazumeva mogućnost ekstenzije neizmenjenog proizvoda, uz adaptaciju komunikativno promotivne strategije za konkretno inostrano tržište. Pošto je fizički proizvod nepromenjen nema troškova istraživanja i razvoja, dodatne proizvodnje i zaliha. Najveći su troškovi istraživanja tržišta i revizije promotivnih aktivnosti, kao i drugih



načina komunikacije sa potrošačima. Ukoliko se strategija lokalizacije imidža vrši za izmenjene i nove proizvode, troškovi se značajno povećavaju. Svakako da takve varijante namenske i integralne proizvodno-promotivne lokalizacije mogu biti isplative samo na velikim tržištima ili na tržištima gde kompanija može da ostvari zadovoljavajući nivo

tržišnog učešća.²³¹

lokalnom ukusu. Morate da balansirate između lokalnih zahteva i centralizovane ekonomije

obima. To je konstantna borba.“²²⁹ Marketeri su otkrili da u Italiji žene ne preferiraju konvencionalna sredstva za čišćenje koja štede vreme i rad. Pošto one provode više od 20 sati nedeljno u obavljanju kućnih poslova, njima najvažniji rezultat je čista kuća koja blista. Za italijansko tržište je *Unilever* razvio posebnu formulu *CIF* u spreju koji je efikasniji u otklanjanju masnoće i koji može da se kupi i u većim pakovanjima. Televizijska reklama

predstavlja *CIF* kao sredstvo koje je jače od običnog sredstva protiv masnoće.²³⁰ Generalni direktor brenda *Jägermeister* smatra da je raznolikost imidža ovog pića razlog uspeha van Nemačke, odakle potiče ova biljno-alkoholna mešavina. U SAD, *Jägermeister* je otkriven sredinom 90-ih godina u barovima, a naročito na koledžima. Angažovane su promoterke, *Jägeretts* devojke, da dele promotivne uzorke. Popularne majice i narandžasti baneri su distribuirani na rok koncertima. Nasuprot tome u Italiji, drugi brend po uvozu, *Jägemeister* se smatra dobrim digestivnim sredstvom koje se konzumira nakon večere. U Nemačkoj, Austriji i Švajcarskoj gde dominira kultura pijenja piva, *Jägermeister* i ostali brendovi žetokih pića, tradicionalno se više koriste za regulaciju kašlja, stomaćnih tegoba i promuklosti. *Jägermeister* je dobar primer transformacije proizvoda. Iste fizičke karakteristike služe

različitim funkcijama ili upotrebama.²³¹ *Nike* je izgradio globalni brend promocijom u naglašeno američkom stilu "*Just do it*". Na velikom i strateški važnom kineskom tržištu ova poruka je imala nekoliko ograničenja. Pre svega *Nike* je kao „loš dečko“ morao da se suoči sa kineskim duboko urezanim poštovanjem autoriteta i vezanosti za porodicu. Zatim visoka cena između 60 i 78 USD je bila neprihvatljiva. Sredinom 90-ih *Nike* je odgovorio zahtevima tako što je počeo da pravi modele samo za kinesko tržište upotrebljavajući jeftinije materijale što je cenu oborilo na 40 USD. *Nike* je zatim angažovao kinesku agenciju kojoj je dao autorska prava i koja je kreirala reklamu sa kineskim sportistima kako bi što više sugerisala na nacionalno.

Strategija globalizacije imidža proizvoda realizuje se kroz kreiranje prototipskih promotivnih strategija, kao i jedinstvenih osnovnih elemenata vizuelnog identiteta proizvoda, što obezbeđuje ostvarivanje globalne prepoznatljivosti postojećih, izmenjenih ili novih proizvoda. Put do globalne prepoznatljivosti postojećih i izmenjenih proizvoda ostvaruje se kroz globalno repozicioniranje imidža tih proizvoda. Sa druge strane, povećava se broj novih proizvoda koji se uvode ili rađaju kao globalni proizvodi, ili po svom karakteru ili po svom marketinškom konceptu. Takvi novi proizvodi globalnog karaktera treba da budu i praćeni originalnom promotivnom i marketinškom podrškom globalnog karaktera. Kod takvih proizvoda cilj je obezbediti globalno pozicioniranje njihovog imidža od samog početka. Ova strategija odražava primenu geocentrične tržišne orijentacije kompanije. Ona se mnogo lakše primenjuje iz pozicije kompanija koje dolaze sa najrazvijenijih tržišta. Mnogo je lakše izvesti globalnu pozicioniranost proizvoda njegovim prilagođavanjem na niže, kako bi se privukli potrošači sa rastućih svetskih tržišta, na koja otpada oko tri četvrtine svetske populacije. Kada potencijalni potrošači imaju ograničenu kupovnu moć, kompanija često mora da razvije potpuno novi proizvod koji će imati povoljnu cenu kako bi bio prihvaćen u svetskim razmerama.²³² Svakako da i kompanije iz zemalja u razvoju koje



žele da budu globalne, mogu da primenjuju strategiju globalizacije imidža i globalnog inovativnog pozicioniranja proizvoda. ²³³ To je moguće postizati: promotivnim

²³² Dva preduzetnika koja su radila nezavisno, prepoznali su potrebu miliona ljudi širom sveta za jeftinim naočarima. *Robert J. Morrison*, američki optičar, napravio je instant naočare za vid. Ove naočare imaju konvencionalna stakla, mogu da se sastave za minut i koštaju 20 USD po komadu. *Joshua Silva*, profesor fizike sa Univerzitetu u Oksfordu je koristeći savremenu tehnologiju napravio stakla od transparentne membrane punjene čistom silikonskom tečnošću. On se nada da će prodavati naočare u manje razvijenim

zemljama za 10 USD po komadu. ²³³ *Thermax* indijska kompanija postigla je veliki uspeh na domaćem tržištu proizvodnjom malih industrijskih bojlera. Inženjeri su razvili novi dizajn za indijsko tržište koji je značajno smanjio veličinu. Izgledalo je kao da dizajn neće uspeti van indijskog tržišta. Situacija je drugačija u razvijenim zemljama gde industrijski kupci zahtevaju sofisticirane integrisane sisteme koji se lako instaliraju. Rukovodilac *Thermaxa* je obučio svoje inženjere da dizajniraju za svetsko tržište, što je *Thermax* lansiralo na poziciju najvećeg svetskog proizvođača malih bojlera.

repozicioniranjem postojećih nedovoljno afirmisanih proizvoda, promotivno funkcionalnim repozicioniranjem izmenjenih proizvoda, ili potpuno novim konceptom globalnog marketinškog pozicioniranja novih proizvoda.

Sve u svemu. Pobednici u trci za osvajanje svetskog tržišta su kompanije koje mogu da razviju proizvod sa više koristi i većom vrednošću za potrošače bilo gde u svetu. Ta vrednost nije uvek percipirana kroz funkcionalne performanse, nego često i kroz imaginarne i emocionalne doživljaje konkretnih proizvoda. Kompanije moraju biti fleksibilne u nuđenju proizvoda i usluga. Iako proizvod može biti veoma uspešan na domaćem tržištu, razlike u okruženju često mogu prisiliti kompaniju da izvrši neočekivane i skupe promene. Nije mnogo proizvoda koji mogu biti marketirani širom sveta bez ikakvih promena. Zbog toga većina kompanija smatra da globalni uspeh zavisi od spremnosti za prilagođavanjem lokalnim uslovima. Kompanije koje uspešno savlađuju dodatne međunarodne prepreke prilikom ispunjavanja obaveza prema inostranim potrošačima, u stanju su da prepoznaju i najpovoljniju varijantu međunarodnog marketinškog pozicioniranja proizvoda.



Johnson&Johnson - Poverenje u kvalitet proizvoda na svakom lokalnom tržištu ²³⁴

Kompanija *Johnson&Johnson* osnovana je 1886. god. u *New Brunswicku, New Jersey*, na temeljima jedne revolucionarne ideje koja glasi da: doktori i medicinske sestre treba da koriste sterilne igle, uniforme i zavoje prilikom previjanja rana pacijentima. Kao tipična farmaceutska kompanija *Johnson&Johnson* počela je sa aktivnošću u Sjedinjenim Američkim Državama i evoluirala u jednu od najznačajnijih kompanija u svetu kojoj je glavna „preokupacija“ briga o zdravlju ljudi. Međunarodna aktivnost je započeta sa *Johnson&Johnson Canada* 1919. godine. *Johnson&Johnson* sada broji više od 250 operativnih kompanija širom sveta, prodaje proizvode u više od 175 zemalja, ostvaruje ukupne godišnje prihode veće od 61 milijarde USD i zapošljava oko 120,000 ljudi širom sveta, od kojih blizu 70,000 radi u 57 zemalja izvan Sjedinjenih Američkih Država. To je ozbiljan uspeh vredan poštovanja. *Johnson&Johnson* kontroliše oko



54,000 patenata. Kompanija je svetski lider u širokom segmentu medicinskih potreba kao što su lepljivi zavoji, kontaktna sočiva, farmaceutskih proizvoda i medicinskih uređaja. Ljudi koji rade za *Johnson&Johnson* su inspirisani da stalno stvaraju razlike.

Struktura proizvodnog asortimana. *Johnson&Johnson* razvija, proizvodi i prodaje usklađen asortiman proizvoda namenjen kako individualnim potrošačima, tako i institucionalnim korisnicima. Cilj kompanije je liderstvo u tri proizvodna segmenta: farmaceutskom, segmentu profesionalnih medicinskih uređaja i segmentu proizvoda namenjenih širokoj potrošnji. Farmaceutski segment uključuje proizvode u oblasti kao što su anti-infektivna, kardiovaskularna, dermatologija, imunologija i onkologija. Ovi proizvodi se distribuiraju direktno do trgovaca na malo, trgovaca na veliko i zdravstvenih profesionalaca koji ih preko receptata čine dostupnim građanima. Segment medicinskih uređaja i dijagnostike uključuje proizvode koji se distribuiraju trgovcima na veliko i malo i bolnicama radi profesionalnog korišćenja od strane lekara, medicinskih sestara, fizioterapeuta, dijagnostičkih laboratorija i klinika. Segment proizvoda namenjen potrošačima uključuje proizvode za negu beba i dece, za negu kože, za unutrašnju i spoljnu higijenu, za negu zdravlja žena, kao i nutricionističke i pomoćne farmaceutske proizvode. Ovakvi proizvodi, dostupni su bez recepta, prodaju se građanima i trgovcima na veliko i direktno samostalnim radnjama kao i lancima trgovačkih radnji širom sveta.

Decentralizacija proizvodno tržišnih odgovornosti. Decentralizovano upravljanje je u srcu *Johnson&Johnson* organizacije i na takav način je omogućeno menadžerima koji su fizički najbliži kupcima i konkurentima da samostalno donose odluke. Uz nekoliko izuzetaka, svakom internacionalnom filijalom upravljaju građani države u kojoj je ona smeštena. U suštini, *Johnson&Johnson* organizaciona struktura se najbolje objašnjava preko konfiguracije pojedinih operativnih jedinica. Prema organizacionom dizajnu, svaka jedinica posluje sa veoma bitnom autonomijom imajući slobodu da deluje u skladu sa važećim lokalnim tržišnim uslovima. Decentralizacija, objašnjava *Ralf Larsen* „daje ljudima osećaj vlasništva i kontrole – i slobode da deluju brže“. Njegov sledbenik, *William Weldon* slaže se, dodajući: „magija oko *Johnson&Johnson* je decentralizacija“. On je kasnije proširio ove ideje, objašnjavajući: „decentralizovani način na koji vodimo naše poslove objedinjuje sve kvalitete male kompanije sa

²³⁴

U pripremanju ovog poslovnog primera neposredno je saradivala Marijana Popović preduzetničkim tendencijama rasta i približavanja kupcima sa resursima, znanjem, i investicionim kapitalom“. Ovaj strategijski pristup im daje mnoge prednosti u odnosu na centralizovani model. Jedna od njih je snažan osećaj vlasništva, preduzetništva, spretnosti i odgovornosti koje su retko viđene u velikim multinacionalnim korporacijama. Rukovodstvo i zaposleni u njihovih 250 operativnih kompanija širom sveta se intenzivno nadmeću. Oni teže da lideri njihovih decentralizovanih biznisa razvijaju svoj posao brže od svojih konkurenata. Oni su tu da inoviraju i kreiraju veću vrednost na tržištima preko unutrašnjih otkrića, poslovnog softvera nove nauke, tehnologije itd. Oni veruju da je njihov decentralizovani prilaz razvoju biznisa odlična odluka jer su donosioci odluka bliži potrošačima i u boljoj su poziciji da razumeju njihove potrebe. Na kraju, njihov decentralizovani prilaz upravljanju poslom neverovatan je magnet za talente, jer on daje ljudima prostor za razvoj i istraživanje novih ideja i na taj način im pruža mogućnost da razvijaju sposobnosti i napreduju u karijeri. *Johnson&Johnson* pruža potpunu podršku novoj filijali, ali i očekuje veoma dobre rezultate. Rukovodioci *Johnson&Johnson* filijala uživaju toliko autonomije da ih nazivaju „kraljevima sopstvenih zemalja“.

Proizvodno-poslovna kultura. Organizaciona kultura kompanije *Johnson&Johnson* je ona koju je formulisao *Ralf Larsen* i koja se tretira kao „lepak koji povezuje delove kompanije“. Od 1943. godine *Johnson&Johnson* koristi jedinstveni kodeks ponašanja pod nazivom „naš CREDO“, kao vodič kako da zaposleni ispunjavaju poslovne obaveze i preuzmu odgovornost.



Kodeks je napisao *Robert Wood* pre 60 godina. Primarna odgovornost kompanije *Johnson&Johnson* je prema doktorima, medicinskim sestrama, pacijentima, majkama i očevima koji koriste njihove proizvode i usluge. U zadovoljavanju njihovih potreba sve što se proizvodi i nudi mora biti visokog kvaliteta. Moraju konstantno da streme smanjenju troškova jer to omogućava držanje razumnih cena. Porudžbine kupaca moraju biti servisirane brzo i tačno, a njihovi partneri i distributeri moraju imati priliku da ostvare fer dobit. Oni su odgovorni za svoje zaposlene, muškarce i žene koji rade sa njima širom sveta. Svakoga posmatraju kao pojedinca i poštuju njegovo dostojanstvo i prepoznaju njegove sposobnosti. Zaposleni kod njih moraju imati osećaj sigurnosti u svoj posao, a naknade moraju biti fer i adekvatne. Takođe uslovi rada moraju biti uredni i sigurni. Zaposleni moraju biti slobodni da podnose predloge i žalbe i svi koji su kvalifikovani moraju imati jednake mogućnosti za zapošljavanje, razvoj i unapređenje itd. „CREDO“ je dostupan na 36 jezika. Bez obzira na pojedine detalje njegove strukture, sistema i kulture, *Johnson&Johnson* lideri veruju da je osnova kontinuiranog uspeha kompanije izgradnja organizacije koja je dovoljno fleksibilna da vrednuje znanja i sposobnosti svakog zaposlenog. *Johnson&Johnson* se opredjeljuje da zapošljava ljude koji su lokalni inovatori.

Upravljanje društveno osetljivim proizvodima. Posao vezan za brigu o zdravlju je posao vezan za brigu o ljudima. Najmanje milijardu ljudi širom sveta je svakodnevno dodirnuti onim što oni rade i za njih je to izuzetna odgovornost i poziv za visoko moralno opredjeljenje, a to im omogućavaju njihova ubeđenja. To predstavlja izazov da budu prvi u zadovoljavanju potreba i dobrobiti ljudi. Kao svetska kompanija koja se na najraznovrsnije načine brine o zdravlju, oni shvataju da je zdravlje ljudi i zdravlje planete međusobno povezano. Oni takođe veruju da zaposleni koji su cenjeni, poštovani i čiji se rad pravedno tretira i vrednuje veoma puno doprinose. Za njih su od velikog značaja sledeći principi proizvodnog upravljanja:

Investiranje u progres medicine. Razvoj novih tretmana koji su još sigurniji i mnogo efikasniji od današnjih kao i naprednih terapija zahteva okruženje koje podržava istraživanja.

Dostupnost i pristupačnost proizvoda za zdravstvenu zaštitu. Doprinosеći medicinskom progresu i omogućavajući ljudima bolju pristupačnost medicinskih proizvoda pomaže se poboljšanju i spašavanju njihovih života.

Unapređivanje zdravlja. Prevencija bolesti i unapređivanje zdravlja uključuje pomaganje ljudima da bolje „upravljaju“ svojim zdravljem i zdravljem svoje porodice.

Kvalitet proizvoda i bezbednost. U zadovoljavanju potreba svih onih koji koriste njihove proizvode, sve što oni rade mora da bude visokog kvaliteta.

Primena odgovornosti u poslovanju. Vrednosti, etički principi i politika usmeravaju ih kako da obave posao kao kompanija, ali i pojedinci.

Odgovorna prodaja, marketing i profesionalna edukacija. Prilagođavajući se zakonima i industrijskim kodovima u regulisanju marketinga proizvoda za zdravstvenu zaštitu oni štite doktore, medicinske sestre i pacijente koji koriste njihove proizvode.

Zaključak. Svakog dana milioni ljudi uživaju u blagodatima proizvoda kompanije *Johnson&Johnson* od kojih vam jedni mogu ukrasiti osmeh, drugi dodati sjaj vašoj kosi, a neki treći otkloniti vašu glavobolju. Strategija koju primjenjuje ova kompanija kao i njen odnos prema zaposlenima trebalo bi da služe kao primer jednog puta koji sigurno vodi do uspeha, jer imati dobru organizaciju i kvalifikovane i motivisane radnike znači siguran uspeh, uz naravno nešto što se nikako ne sme zaboraviti, a to je najveći mogući kvalitet i pouzdanost proizvoda, kao i želja da se bude prvi u svemu što se stvara.

■ *BR-BusinessDataBase*

Smart auto – Alternativni proizvod za novi profil potrošača



Tokom leta 2006. godine *DaimlerChrysler* je najavio da će uskoro otpočeti prodaju *Smart* automobila u SAD. Predstavljen tržištu 1998. godine kao minijaturni auto *Smart* nikada nije postao profitabilan. Kada je *Dieter Zetsche* postao početkom 2006. godine CEO kompanije *DaimlerChrysler*, pitanje ovog modela je bilo jedno od glavnih sa kojim je morao da se suoči. Saga o modelu *Smart* je počela 15 godina pre nego je odlučeno da se on predstavi kupcima u SAD. *Nicolas Hayek*, generalni direktor u kompaniji *Swatch*, prezentovao je 1991. godine svoju ideju o automobilu na baterije. „*Swatch* auto“ je nastao kao produkt saradnje kompanije sa *Volkswagenom*. Auto je zamišljen kao dvosed za gradsku vožnju koji ne bi imao negativnih uticaja na životnu sredinu. Ovaj visoko kvalitetni auto bi se prodavao za 6,400 USD. Ideja o „*Swatch* automobilu“ bila je koncipirana na uverenju da će se korisnici emotivno vezati za model automobila isto kao što su se vezali za modele ručnih satova. Kao i *Swatch* ručni satovi tako je „*Swatch* auto“ (zvanični naziv *Smart*) trebao je da bude dugotrajan, stilski dizajniran i cenovno prihvatljiv. Kod automobila veliki značaj je dat sigurnosti. Bilo je predviđeno da se ugradnjom kompozitnih ploča na površinu školjke omogući kupcima da pritiskom tastera menjaju boju automobila. Tehnološka rešenja su predviđala da auto ne ispušta izduvne gasove jer bi koristio elektro motor. Kasnije su uvedene varijante sa minijaturnim benzinskim motorom koji bi imao minimalne negativne uticaje na životnu sredinu. Sa benzinskim motorom automobil bi mogao da razvije brzinu od 80 milja na čas. *Hayek* je predviđao da će prodaja dostići milion jedinica, a polovina prodaje će se realizovati na tržištu SAD. Tokom 1993. godine strateško partnerstvo sa *Volkswagenom* je raskinuto usled slabih rezultata. Već naredne godine *Hayek* se u formi zajedničkog ulaganja povezao sa novim partnerom. *Mercedes Benz* je trebalo da uložiti 750 miliona DEM u novi proizvodni pogon u *Hambach Saargemuend*, Francuska. Početak proizvodnje je kasnio nekoliko meseci, a troškovi usled propusta u organizaciji proizvodnje konstantno rasli. *Hayek* je ubrzo prodao svoj udeo u zajedničkom preduzeću *Mercedes Benzu* i povukao se u potpunosti iz projekta. Zvaničnici su tvrdili da je odbijanje *Mercedesa* da u *Smart* automobile ugrađuje hibridne benzinske motore bio razlog za povlačenje kompanije *Swatch* iz projekta. Odluka *Mercedesovih* rukovodilaca da preuzmu potpunu kontrolu nad projektom bila je usko povezana sa strategijom leveridža inženjerijskih znanja i širenjem standarda kvaliteta kroz segment luksuznih automobila. Kao što je *Helmut Werner*, jedan od direktora u *Mercedesu*, rekao: „Sa novim automobilom želimo da kombinujemo ekologiju, emocije i intelekt“. Otprilike oko 80% delova i sklopova *Smarta* je projektovano i proizvedeno od strane nezavisnih dobavljača i podizvođača poznatih pod nazivom „sistemski partneri“. Odluka da se proizvodnja locira u Francuskoj je razočarala radničke sindikate u Nemačkoj. Rukovodioci su procenili da će izabrana lokacija dovesti do ušteda od 500 DEM po automobilu. Razlozi ove uštede su višestruki. Godina u Francuskoj ima 275 radnih dana dok u Nemačkoj ima 242, pored toga, celokupni troškovi rada su u Francuskoj niži za 40% nego u Nemačkoj. Rukovodstvo je tvrdilo da je pogonu u Francuskoj neophodno svega 7.5 sati da se kompletira automobil – skoro četvrtinu manje nego kod najboljih proizvođača automobila. Prva tri sata procesa kompletiranja se odnose na aktivnosti „sistemskih partnera“. Kanadska kompanija *Magna International* otpočinje proces zavarivanjem strukturnih komponenti, koje zatim farba *Eisenmann*, kompanija iz Nemačke. Oba procesa se odvijaju van centralne proizvodne hale, dizalice zatim prenose školjku u centralni proizvodni pogon. U centralnom proizvodnom pogonu *VDO*, kompanija iz Nemačke, instalira instrument table. U narednom koraku delovi i sklopovi koje su proizveli *Krupp Hoesch*, *Dynamit Nobel* i *Ymos*, se dostavljaju zaposlenima u *Mercedesu* koji zatim vrše finalno montiranje automobila. Da bi pojačala saradnju između svojih zaposlenih i „sistemskih partnera“ kompanija je obezbedila zajedničko obedovanje. *Smart City Coupe* je prezentovan kupcima u Evropi u oktobru 1998. godine. U cilju diferenciranja brenda u odnosu na konkurenciju kreirana je nezavisna mreža distribucije. Kasnije je uočeno da je ova strategija izuzetno skupa zbog čega se od nje odustalo. Prodaja je na početku bila



relativno slaba zbog sporog starta koji je izazvan nestabilnošću automobila. Problem je rešen sofisticiranim sistemom koji je kontrolisao proklizavanje točkova. Kritičari nisu imali ni malo poštovanja za nestandardan izgled automobila pa su ga nazivali „motorizovani vodeni skuter“ ili „ruksak na točkovima“. *Smart* auto se najbolje prodavao u Velikoj Britaniji. Uspeh automobila u Britaniji je naročito vredan pažnje ukoliko se ima na umu da je auto konstruisan samo u varijanti kada je upravljač na levoj strani (Velika Britanija je jedina zemlja u Evropi u kojoj je volan na desnoj strani standard). Analitičari su primetili da se naklonost Britanaca *Aston Martinu*, malom automobilu koji se pojavio 60-ih godina prošlog veka, proširila i na *Smart*. Uprkos uspehu plan prodaje je smanjen sa 130,000 na 100,000 automobila. *Robert Easton*, jedan od direktora u *DaimlerChrysleru*, zvanično je izneo sumnje u uspeh projekta: „Moguće je da ćemo zaključiti da je ideja dobra, ali da njeno vreme prosto ne dolazi“. Tokom 2000. godine usled velike zainteresovanosti za brend *Smart* je prebacio revidirane prodajne ciljeve. *Wolf Garten GmbH & Company*, nemački proizvođač baštovanske opreme, izneo je plan da promeni namenu *Smart* automobila. Ideja je da se *Smart* koristi kao vozilo za travnate površine, što je izuzetno povoljno za golf igrališta. *Smart* automobili sa zamenljivim i dizel motorima su dodati u proizvodnu liniju. Tokom 2001. godine rukovodstvo kompanije najavilo je istraživanje tržišta SAD u cilju lakšeg pozicioniranja *Smart* automobila. Najava istraživanja tržišta se poklopila sa rastom cene goriva. U periodu od 2001. do 2006. godine nekoliko proizvođača je predstavilo male automobile čija se cena kretala od 10 do 14 hiljada USD. Glavni konkurenti *Smart* automobila biće *Chevrolet Avera*, *Toyota Yaris* i *Honda Fit*. Pored jake konkurencije na prodaju automobila će uticati i nepredvidivi odnos između EUR i USD. ■
BR-BusinessDataBase

?? LITERATURA V

1. Aker, D. A. and McLoughlin, D. (2007) *Strategic Market Management*, John Wiley & Sons, New Jersey
2. Armstrong, G. & Kotler, P. (2003) *Marketing – An Introduction*, Prentice Hall, New York
3. Barry N. Rosen, Sloane B. and George, F., Environmental Products Standards, Trade and European Consumer Goods Marketing, *The Columbia Journal of World Business*, 1995, Spring, pp. 74 - 86
4. Bly, R. W. (2003) *Fool-Proof Marketing*, John Wiley & Sons, New Jersey
5. Bradley Frank; (1991) *International Marketing Strategy*, Prentice Hall.
6. Cordell V., Effects of Consumer Preferences for Foreign sourced Products, *Journal of International Business Studies*, 1992, Vol. 23, No. 2, pp 251 - 269
7. Czinkota, M.E. and Ronkainen, I. (2006) *International marketing*, 8th Edition Thomson Learning.
8. Dahringer D. Lee and Muhlbacher Hans; (2007) *International Marketing*, Addison Wesley Publishing Company.
9. Daniels, J. D., Radebaugh, L. H. & Sullivan, D. P. (2004) *International Business – Environments and Operations*, 3rd Edition, Prentice Hall, New Jersey
10. David K. Tse and Wei-na Lee, Removing Negative Country Images” Effects of Decomposition, Branding, and Product Experience”, *Journal of International Marketing*, 1993, Vol. 1, No. 4, pp. 25 - 48
11. Deschams Jeane Philippe, Nayak P. Rauganath, Competing Through Products”, *The Columbia Journal of World Business*, 1995 Spring
12. Durand G. Iaan, Updating The ISO 9000 Quality standards: Responding to Market Place Needs, *Quality Progress*, 1993 July.
13. Đuričin, D. i Lončar D. (2008) *Menadžment pomoću projekata*, Ekonomski fakultet, Beograd



14. Ehrlic Macrae (1991) *World Class Brands*, Addison Wesley Publishing Company,.
15. El Kahal,S.(2006) *Introduction to international business*, McGraw-Hill
16. Eppinger, S.D., Chitkara,A.R., The new practice of global product development, *MIT Sloan Management Review*, 2006, 47(4), pp. 22-30.
17. Everett M. Rogers (2005) *Diffusion of innovations*, 4th Edition, New York. Free press.
18. Fayereather John (1970) *International Marketing*, Englewood Cliffs, Prentice Hall.
19. Francoise L. Simon, Marketing Green Products in The Triad, *The Columbia Journal of World Business*, 1992 Winter,
20. Gobe, M. (2003) *Emotional Branding – The New Paradigm for Connecting Brands to People*, Watson-Guptill Pubns
21. Gounaris, S. & Stathakopoulos, V., Antecedents and Consequences of Brand Loyalty: An Empirical Study, *Brand Management*, 2004, Vol. 11, No. 4, pp. 283-306
22. Gregory R. Elliott, Ross C. Cameron, Consumer Perception of Product Quality and the Country of Origin Effect, *Journal of International Marketing*, 1994, Vol. 2, No 2, pp 49 - 62
23. Griffin, R.W. and Pustay, M.W. (2005) *International Business*, 4th Edition, Pearson/Prentice Hall.
24. Haig, M. (2003) *Brand Failures*, Kogan Page, London, UK
25. Hibbert P. Edgar (1989) *Marketing Strategy in International Business*, McGraw Hill Book
26. Holt, D.B., Quelch, J.A., Taylor, E.I., How global brands compete, *Harvard Business review*, 2004, 82(9), pp. 68-75
27. Joachimsthaler E, Aacker D.A (2003) *Building Brands without mass Medi'*, Princeton, N.J: Harvard Business School Press.
28. Kangun Norman, Polonsky J. Michael, Regulation of Environmental Marketing Claims: A Comparative Perspective, *International journal of advertising*, 1995, Vol. 14, Issue 1, pp 1 - 24
29. Keegan J. Warren, Green C. Mark (2005) *Global Marketing*, 4th Edition Pearson, Prentice Hall
30. Keller, K. L. (2003) *Strategic Brand Management – Building, Measuring and Managing Brand Equity*, 2nd Edition, Prentice Hall, New York
31. Kotabe,M. Helsen,K. (2008), *Global Marketing Management*, 4th Edition J. Willey and Sons.
32. Kotler, P. & Keller, K. L. (2005) *Marketing Management*, 12th Edition, Pearson Education, New York
33. Kumar, N. (2003) *Marketing as Strategy*, Harvard Business School Press, Boston
34. Marconi, J. (2002) *Reputation Marketing – Building and Sustaining Your Organization's Greatest Asset*, McGraw-Hill, New York
35. Onkvisit Sak and Shaw J. Johni, (2006), *International Marketing: Analysis and Strategy*, Merrill Publishing Company
36. Palivoda Stanley, (1994), *International Marketing*, 2nd Edition, Butterworth Heinemann.
37. Phillips Chris, Doole Isobel and Lowe Robin, (1994), *International Marketing Strategy*, Routledge, London.
38. Prasad V. Kanti, Naidu G.M., Prospective and Preparedness Regarding ISO 9000 International Quality Standards, *Journal of International Marketing*, 1994, Vol. 2, No. 2,
39. Rakita Branko, Nacionalni poslovni imidž ("made in" image) u strategiji međunarodnog marketinga, *Nova trgovina*, 1997 januar – februar .
40. Rakita Branko, Poslovna i proizvodna marka kao parametri tržišnog uspeha, *Nova trgovina*, 1996 Mart – April.
41. Reiner Gary, Lessons from the World's Best Product Developers, *The Wall Street Journal*, April 4th 1999



42. Robinson D. Richard;(1998), *International Business Management*, The Dryden Press, 1998
43. Rorh S.Martin, Jean B. Romeo, Matching Product Category and Country Image Perceptions, *Journal of International Business Studies*, 1992, Vol. 23
44. Samli A. Coskun, Still Richard, Hill S. John (1993), *International Marketing*, Macmillan Publishing Company.
45. Sarathy, R. Terpstra, V. Russow, L.C (2006) *International marketing*, 9th Edition, Dryden Press
46. Schuling I, Kapferer N, Executive insights: real differences between local and international brands, *Journal of International Marketing*, 2004, 12(4), pp. 97-112.
47. Shaws E. Wince, Linda S. Shaws, The Effects of Alternative Measures of country of Origin on Objective Product Quality, *International Marketing Review*, 1993, Vol. 10. No. 4.
48. Shi Yhang, Bernd H. Schmitt, Creating local brands in multilingual international markets, *Journal of Marketing Research*, 2001, 38, pp. 313-325.
49. Singh, S. (2006) Cultural differences in and influences on consumers propensity to adopt innovations, *International Marketing Review*, 2006, 23(2) 173-191.
50. Stefan Stremersch, Gerard J. Tellis, Understanding and managing international growth of new products, *International Journal of Research in marketing*, 2004, 21 (4), pp. 421-438.
51. Subhash Jain, (1996) *International Marketing Management*, South-Western College Publishing
52. Tammo H.A. Bijmolt, Leo J. Paas, Jeroen K. Vermunt, Country and Consumer Segmentation: multilevel latent class analysis of financial product ownership, *International Journal of Research in Marketing*,2004, 21(4), pp. 323-340.
53. Ughanwa D.O. & Baker M.J. (1989) *The Role of Design in International Competitiveness*, Routledge, London, New York.
54. Usunier Jean Claude (1993) *International Marketing*, Prentice Hall International.
55. Van Gelder, C. (2003) *Global Brand Strategy*, Kogan Page, London
56. Van Gelder, C., Global Brand Strategy, *Brand Management*, 2004, Vol. 12, No. 1, pp. 39-48
57. Verlegh Peter W.J., Steenkamp E.M. Jan Benedict and Meulenberg, T.G. Mathew, Country-of-Foreign affects in consumer processing of advertising claims, *International Journal of Research in Marketing*, 2005, 22(2), pp. 127-139.



GLAVA VI

CENA KAO INSTRUMENT MEĐUNARODNOG MARKETINGA

Walmart - Marketinška i prodajna snaga cene²³⁵

Činjenice i pokazatelji. *Walmart* nastaje 1962. godine osnivanjem prve diskontne kuće u Rodžersu od strane Sema Voltona (*Sam Walton*). Pet godina kasnije, broj radnji u državi Arkanzas povećava se na 24 ostvarujući ukupan profit od 12,6 miliona USD. Tokom 1970. godine otvoren je prvi *Walmart* distribucioni centar poznatiji kao *Walmart Home Office* sa sedištem u mestu Bentovil u Arkanzasu. U tom momenta *Walmart* je zapošljavao 1,500 radnika u 38 objekata, a prodaja je iznosila 44,2 miliona USD. Već nakon devet godina *Walmart* maloprodajni lanac posluje u pet federalnih država i to: Arkanzas, Kanzas, Luzijana, Misuri i Oklahoma. Prema navedenim podacima u tabeli, uočavamo da poslovanje *Walmart-a* zamajac doživljava u periodu od 1970. do 1975. godine. Naime, u ovih pet



godina broj radnika se pet puta povećao, a ostvareni profit je bio sedam puta veći. Neverovatan rast nastavlja se i u narednih deset godina, kada broj zaposlenih u ovom trgovinskom gigantu dostiže 104.000 i kada se prodaja počinje meriti u milijardama USD. Na 25-ti rođendan 1987. godine *Walmart* poseduje 1.198 objekata sa 200 hiljada zaposlenih, a prodaja dostiže nivo od 15,9 milijardi USD. Te godine *Walmart* unapređuje svoje poslovanje kroz povezivanje sa najvećim satelitskim privatnim komunikacionim sistemom u Americi, zahvaljujući kojem dolazi do povezivanja svih operativnih jedinica kompanije i centrale sa dvosmernom razmenom podataka i jednosmernom video komunikacijom. Tokom 2005. godine *Walmart* zapošljava preko 1,6 miliona radnika u preko 6.200 objekata širom sveta, od čega je 3.800 objekata locirano u SAD. Ukupan promet ostvaren te godine iznosi 312,4 milijardi USD. *Walmart* opslužuje nedeljno 138 miliona potrošača u SAD, Argentini, Brazilu, Čileu, Kanadi, Kini, Kosta Riki, El Salvadoru, Nemačkoj, Gvatemali, Hondurasu, Japanu, Meksiku, Nikaragvi, Puerto Riku, Južnoj Koreji i Velikoj Britaniji. Neto prodaja ovog trgovinskog giganta u 2008. godini iznosila je 374,5 milijarde USD, što je za 8,6 % više nego u prethodnoj, uz planove da ona u 2009. godini dostigne iznos od 402 milijarde USD, što bi predstavljalo rast od 7,2 % uprkos svetskoj finansijskoj krizi. Ukoliko zadrži postojeće stope rasta prihoda očekuje se da će 2011. godine kompanija iskazati globalni prihod u vrednosti od 600 milijardi USD.

Divizionna struktura Walmart-a. *Walmart* čine tri divizije: 1. *Walmart U.S.*; 2. *Sam's Club*; 3. *Walmart International*. *Walmart U.S.* je najveća divizija što dokazuje i učešće u ukupnoj neto prodaji od 67,2% u 2006. godini. Ona obuhvata tri formata maloprodajnih objekata: *Walmart Discount Stores*, *Walmart Supercenter*, *Walmart Neighborhood Market*. *Sam's Club* kao druga velika divizija predstavlja lanac skladišnih klubova u okviru kojih se vrši prodaja prehrambene robe i robe široke potrošnje uglavnom u velikim količinama. Specifični su po tome što iziskuju plaćanje članarine na

²³⁵ Saradnici na izradi ove verzije verzije priče o *Walmart-u* su bili: Marina Sinanović i Sonja Velimirović

godišnjem ili dnevnom nivou. Opremljenost objekata je skromna, asortiman ograničen i cene veoma povoljne. U poslednje vreme ovi skladišni objekti javljaju se u ulozi snabdevača malih trgovina, ali isto tako i ostali potrošači mogu uz plaćanje članarine steći pravo na velike kupovine u ovim objektima. *Walmart International* omogućava širenje poslovanja *Walmart-a* u 15 zemalja sveta ulaskom na tržište putem akvizicija i zajedničkih ulaganja. Učešće ove divizije ukupnoj prodaji je oko 20% u, broj objekata je 3.635, sa više od 680 hiljada zaposlenih.

Kako *Walmart* postiže najniže cene? *Walmart* je najveći svetski maloprodajni lanac, osnovan u SAD-u, sa istorijom dugom oko pola veka i poslovanjem u preko 15 zemalja sveta. Osnov njihovog uspešnog poslovanja jeste prodaja robe po diskontnim cenama na šta upućuje doskorašnji slogan „*Always Low Prices, Always*“. U septembru 2007. godine predstavljen je novi slogan „*Save Money, Live Better*“ što uz jak psihološki efekat i zaista povoljne cene dodatno privlači potrošače. Potrošač je centar poslovanja *Walmart-a*, u čijoj je osnovi težnja da se sačuva novac potrošača kroz niže cene i učini im se život boljim kroz pružanje kvalitetnijih proizvoda. Tri jednostavne stvari koje ih čine velikim su: uvažiti svakog potrošača ponaosob, pružiti mu najbolju uslugu i težiti ka najboljem. Ogromna različitost artikala i snabdevača, efikasna distributivna mreža, različite vrste maloprodajnih objekata koji zadovoljavaju potrebe ogromnog broja potrošača ukratko karakterišu poslovanje *Walmart-a*. Osnov njihovog uspeha jeste filozofija osnivača Sema Voltona koji smatra da je mušterija uvek na prvom mestu. Faktori koji omogućavaju ostvarenje najnižih cena su: jaka pregovaračka moć, efikasan distribucionni lanac i informacioni sistem; uštede na



zaposlenima i opremanju objekata. Za *Walmart* je „Svaki dan niske cene“ mnogo više od običnog slogana. To je filozofija poslovanja kompanije. Redukcija troškova, koja se izražava u milijardama USD, najvećim delom se zasniva na „ceđenju“ sredstava iz lanca snabdevanja. Deo uštede se zatim transferiše na potrošača kroz niže cene dok se veći deo zadržava na nivou kompanije u vidu profita. Poslovna filozofija *Walmart-a* je podstakla i ostale maloprodajne lance da primene istu strategiju što je pozitivno uticalo na rast produktivnosti i obuzdavanje inflacije. Iako ovaj poslovni model izgleda jednostavan i savršen on je bremenit negativnim posledicama. Naime, *Wal-Mart* kao glavni američki poslodavac je kritikovan zbog izuzetno niskih zarada prodajnog osoblja u SAD. Prosečna godišnja plata prodavca u kompaniji je tokom 2001. godine iznosila 13,861 USD dok je granica siromaštva za tročlanu porodicu u SAD iznosila 14,630 USD. Fluktuacija radne snage je izuzetno visoka i prelazi 40%. Ipak kompanija kontroliše veliki procenat, koji konstantno raste, proizvodnje kako kompanija iz SAD-a tako i onih iz inostranstva. Npr. preko ovog maloprodajnog lanca *Del Monte Foods* i *Revlon Cosmetics* realizuju četvrtinu svoje proizvodnje, a *Procter & Gamble* 20%. U slučaju da *Walmart* zapadne u finansijske probleme efekti na privredu SAD biće zastrašujući. Otvaranje novih hipermarketa u SAD, Evropi i zemljama jugoistočne Azije koje se ubrzano razvijaju uticaće na značajno povećanje profita i smanjenje cena po osnovu ekonomije obima. Prosečne cene u hipermarketima kompanije su niže za 14% u odnosu na konkurenciju. Poslovna filozofija kompanije ima granice svoga rasta koje predstavljaju društveni troškovi. Time što će polako nestajati male prodavnice, usled konkurencije koju ne mogu da prate, mnogi kupci će morati da putuju daleko od kuće do prodajnog objekta. Pritisak na snižavanju cena je doveo do toga da se zaobilaze posrednici, a proizvodi i materijal kupuje direktno od proizvođača koji nastoje da održe niske cene. Osluškujući dešavanja i promene na tržištu *Walmart* je svoju divizionu strukturu apsolutno prilagodio tako da pokrije najveći deo tržišta i zadobije lojalnost potrošača. U proseku *Walmart-ove* prodavnice svakog meseca posećuje 4 miliona kupaca što rezultira enormnim obimom prodaje koji ovaj trgovinski lanac ostvaruje. Ogroman broj prodatih artikala i zadovoljenje potreba velikog broja potrošača ukazuje na ogromnu tržišnu moć *Walmart-a* zahvaljujući kojoj on može da dobije najniže cene od dobavljača. Pregovaračka moć omogućava *Walmart-u* da diktira uslove nabavke, cene, vrste i količine proizvoda koje nabavlja. U osnovi distribucionog sistema *Walmart-a* je više od 40² distribucionih regionalnih centara. Svaki od njih prostire se na površini većoj od 300.000 m² i poseduje pokretnu traku u dužini od preko 5 milja putem koje se transportuje više od 9.000 linija proizvoda. Jedan distribicioni centar opslužuje između 75 i 100 prodavnica u prečniku od 250 milja. Efikasnost distribucije ogleda se u odličnoj povezanosti isporuke, sortiranja, pakovanja, transporta, kupovine, zatim ponovo proizvodnja, isporuka. Zahvaljujući električnim čitačima bar kodova i u distribucionim centrima i na blagajnama prodavnica omogućava se adekvatno pružanje informacione podrške sektoru nabavke koja prosleđuje informacije snabdevačima. Prosto rečeno, informacije se efikasno prosleđuju od potrošača do proizvođača što čini da taj ciklus uvek iznova počinje i nikad se ne završava. Zanimljiva je konstatacija eksperta za menadžment lanca snabdevanja i profesora sistema inženjeringa Josija Šefija koji kaže: „Pravljenje stvari – to je lako. Lanac za snabdevanje, pa to je zaista teško“. Šefi zapravo ukazuje na to da je sa današnjom tehnologijom teško sačuvati tajnu intelektualne svojine i s toga lako pokrenutim postupkom dobiti bilo koji proizvod i „napraviti stvar“ za nekoliko dana. Međutim, izgradnju procesa koji „isporučuje stvari“ širom planete – uključujući desetine snabdevača, distributera, operatera u lukama, carinskih posrednika i transportera – nije samo teško, već veoma, veoma teško kopirati. Veliko smanjenje troškova, pored njihove minimizacije kroz efikasnu distribuciju, postiže se i kroz manja izdvajanja za plate zaposlenih i manja ulaganja u opremanje objekata. Sa radnom snagom od 1.5 miliona radnika *Walmart* predstavlja jednog od najvećih poslodavaca koji direktno određuje cenu i uslove rada. Pritisak na dobavljače od strane



Walmart-a je mnoge od njih naterao da presele proizvodnju u zemlje sa jeftinom radnom snagom. Veliki broj radnika, koji su ujedno i kupci u *Walmart-u*, je na ovaj način ostao bez posla. *Walmart* je izložen brojnim kritikama na konto ušteta koje ostvaruje snižavanjem zarada ispod proseka, uz noćni rad i minimalno zdravstveno osiguranje. Konkretno prosečan zaposleni je plaćen sa 10,78 \$ po satu, ali nadoknade mogu biti i niže ostavljajući neke zaposlene sa decom ispod granice egzistencijalnog minimuma. Takođe, napominje se da je sporiji rast nadoknada u *Walmart-u* u poređenju sa kompanijama koje imaju organizovan sindikat radnika. Na nivou Amerike, zaposleni sa punim radnim vremenom mogu dovoljno da zarade da ne budu na granici siromaštva. Ali mnogi zaposleni u *Walmart-u* nisu u situaciji da zarade dovoljno za život, pa su prinuđeni da primaju državnu pomoć. Pored niskih plata, radnici u *Walmart-u* ne uživaju visok nivo zdravstvene zaštite. Manje od 46 % zaposlenih u *Walmart-u* ima zdravstvenu zaštitu, što je manje od proseka u ovoj grani. Naime, zaposleni sa punim radnim vremenom bivaju zdravstveno osigurani tek po isteku šest meseci, dok kod zaposlenih sa skraćenim radnim vremenom ovaj period iznosi dve godine. Koristeći ove činjenice *Walmart* maksimalno smanjuje izdvajanja za zdravstveno osiguranje, a time i ukupne troškove poslovanja. Čak 70 % zaposlenih u *Walmart-u* promeni kompaniju u periodu od godinu dana, što ukazuje na njihovu demotivisanost i loše uslove rada. Pa ipak, atraktivnost *Wallmar-ta* kao poslodavca nije umanjena bez obzira na sve navedene činjenice. Uprkos niskoj nadnici po satu, zaposleni sanjaju da budu unapređeni i postanu jedan od 76% menadžera *Walmart-a* koji su prvenstveno bili zaposleni na najnižim nivoima. Mnoštvo koristi koje imaju čine da menadžeri srednjeg nivoa postanu milioneri. Kritičari upućuju velike zamerke na račun polne diskriminacije po pitanju plata i napredovanja. Ako se zna da čak 70 % radne snage čine žene, a njihovo učešće u menadžementu je samo 15 % onda to jasno upućuje na opravdanost pomenute kritike. Velike optužbe upućuju se na račun *Walmart-a* i zbog zapošljavanja i prikrivanja ilegalnih imigranata, što je 2003. godine i potvrđeno kada je 245 emigranata u 60 radnji *Walmart-a* bilo uhapšeno. Kompromitacija po ovoj osnovi nastavlja se i 2005. godine kada *Walmart* plaća kaznu od 11 miliona USD zbog kršenja zakona o emigrantima. Ilegalni emigranti su plaćeni manje od minimalne nadnice, ne dobijaju nadoknadu za prekovremeni rad, vrlo često rade noću i bivaju zaključavani u prodajnim objektima. Pored neadekvatnog tretmana zaposlenih, *Walmartu* se zamera i obimno snabdevanje proizvodima iz stranih zemalja, uticaj na okruženje i lokalne ekonomije u gradovima gde posluje. Svakako da klima koja postoji u ovakvom okruženju drastično otežava uslove poslovanja i smanjuje broj konkurenata koji opstaju na tržištu. Mnoge kompanije ne uspevajući da izdrže bitku sa *Walmart* na polju niskih cena izvoze svoje poslove u inostranstvo. Takođe, često se može naići na kritike koje osuđuju preveliko snabdevanje *Walmart-a* proizvodima iz Kine i ostalih zemalja što ne pogoduje američkim proizvođačima. Na te prigovore menadžeri *Walmart-a* odgovaraju da su plaćanja američkim dobavljačima drastično veća i to čak 137 milijardi USD, naspram izdvajanja za kineske dobavljače koja iznose 18 milijardi USD.

Zaključak. Mora se istaći genijalna ideja Sema Voltona da omogući potrošaču da nađe sve na jednom mestu i to po jako niskim cenama, koje mogu biti i po 20 do 30 % niže od cena njihovih konkurenata. Iako je ova ideja još mnogo puta realizovana kroz formiranje i drugih trgovinskih lanaca, *Walmart* je i dalje zadržao leadersku poziciju i uspeo da svoje poslovanje prilagodi drugim privrednim uslovima i proširi svoju mrežu trgovinskih lanaca na više od 15 zemalja sveta.

■ *BR-BusinessDataBase*

1. INSTRUMENTALNA I KONKURENTSKA OSOBENOST CENE U MEĐUNARODNOM MARKETINGU



Instrumentalne osobnosti cene. Cena je instrument, a ne cilj u međunarodnom marketingu. U kombinaciji sa ostalim instrumentima međunarodnog marketinga cena treba da doprinese usklađivanju suprotstavljenih interesa pri sučeljavanju ponude i tražnje na svakom konkretnom inostranom tržištu. Usklađena kombinacija proizvodnih i cenovnih elemenata predstavlja sadržaj marketinške ponude koju je neophodno što originalnije i prepoznatljivije konkurentski profilisati i diferencirati. Usklađena kombinacija distributivnih i promotivnih elemenata odražava raspoloživost i pozicioniranost marketinške ponude na tržištu. Osnovne karakteristike cene kao instrumenta međunarodnog marketinga proizilaze iz mesta i uloge koju ona ima kod definisanja uslova tržišne transakcije. Cena predstavlja jedini kvantitativno-novčani element u okviru konkretnog programa instrumentalnog marketinga. Cena predstavlja neophodnu pretpostavku razmene. Ma koliko se način korišćenja cene u savremenim međunarodnim poslovnim operacijama menjao i poprimao

²³⁶

Korisni izvori: www.walmart.com; www.walmartstores.com

dugoročniju dimenziju, nužnost korišćenja vrednosne obračunske jedinice (novčane, valutne) ne iščezava. Cena neposredno odražava prometnu vrednost proizvoda i dovodi se u direktnu vezu sa platežnosposobnom tražnjom. Neoboriva je pretpostavka da savremeni kupac najvećim delom racionalno koristi svoj budžet, bez obzira kojem od svetskih tržišta pripadao. Kupac često ne kupuje ono što želi nego ono što može da plati. Varijabla cene ne prouzrokuje troškove već ih izražava. Svi ostali instrumenti marketinga izazivaju značajne i vremenom sve veće troškove. Na taj način cena u sebi sadrži i indirektno izražava nivo ulaganja u necenovne instrumente marketinga. S tim u vezi može se postaviti pitanje da li je cena ta koja determiniše obim izdataka na ostale instrumente marketinga ili je obrnuta situacija. Odgovor se može dati jedino kroz paralelnu analizu i usklađivanje cenovnih i necenovnih faktora konkurentnosti. Cena se nalazi u direktnom odnosu sa prihodom i profitom. Svaka promena cene se odražava na obim izvoza, prihod i troškove. Ova osobina je značajna za definisanje ciljeva politike cene, koji se izvode iz osnovnih ciljeva izlaska na inostrano tržište. Iako je generalni marketinški motiv što kvalitetnije zadovoljavanje potreba i zahteva potrošača, on se ne može pretvoriti u zadovoljavanje potreba po svaku cenu, bez ekonomsko poslovnog smisla. Cena kao instrument međunarodnog marketinga se najlakše oponaša. Ona je element marketinške ponude koji konkurenti mogu najbrže da usklade. Porast inputa drugih varijabli obično traje mnogo duže od prilagođavanja cene. Ovu osobinu je dobro imati na umu pri odmeravanju konkurentskih odnosa i određivanju konkurentskih prednosti i nedostataka preduzeća na datom tržištu. Cena predstavlja značajan konjunktorni pokazatelj. Ona reaguje na sve promene u tokovima na svetskom tržištu i odražava ih direktno ili indirektno na domaća privredna kretanja. Radi se o osobini cene koja svoju aktuelnost može da pokaže naročito pri nestabilnim svetskim privrednim kretanjima ili pak pri određenim promenama u međunarodnim finansijskim tokovima.

Slika 6.1. Ciljevi politike cene u MM



Strategijski i konkurentski značaj cene u međunarodnom marketingu se ispoljava na trojak način: 1. cenom se direktno opredeljuje profitabilnost međunarodnih poslovnih aktivnosti, 2. cenom se može uticati na dinamiku internacionalizacije preduzeća i povećavanje tržišnog učešća,²³⁷ 3. cenom se kreira predstava o kvalitetu ponude i renomeu preduzeća na

inostranom tržištu.²³⁸ Zbog toga, strategijski pristup ceni, kao instrumentu međunarodnog marketinga, podrazumeva njeno višedimenzionalno usklađivanje i podešavanje, kako sa ostalim elementima tržišne ponude preduzeća, tako i sa ponudom međunarodne konkurencije i zahtevima pojedinih inostranih tržišta. Instrumentalno usmeravanje cena u međunarodnom marketingu može biti vođeno različitim očekivanjima. U normalnim tržišnim uslovima i zemljama sa stabilnim i razvijenim privredama, međunarodno orijentisana preduzeća, pri funkcionalnom usmeravanju cena, po pravilu su vođena ostvarivanjem sledećih marketinških ciljeva: povraćaj ulaganja, stabilizacija tržišta, prilagođavanje tražnji, prilagođavanje konkurenciji, cenovno diferenciranje proizvoda, korišćenje tržišnog prvenstva, penetracija tržišta, prilagođavanje životnom ciklusu proizvoda, odbrana postojeće konkurentske pozicije.

Međunarodna cenovna konkurencija. Cena nije jedini i osnovni faktor međunarodne konkurentnosti, ali jeste njen vrlo bitan i nezaobilazni parametar, izvedenog i svodnog karaktera. Međunarodna konkurencija na podlozi cena postaje sve intenzivnija. Razvojem novih tehnologija, mogućnošću obezbeđivanja faktora proizvodnje u svetskim razmerama, pojavom nove konkurencije iz tzv. novoindustrijalizovanih zemalja – cena postaje jedno od

najznačajnijih konkurentskih sredstava.²³⁹ Kod mnogih proizvoda se insistira na cenovnoj realnosti, ubedljivosti i garancijama da će po datoj ponudi doći do uspešne i konačne realizacije posla. U dugoročnim poslovima, inženjering projektima i u marketingu industrijskih proizvoda nuđenje niskih cena može da deluje neozbiljno i da unosi sumnju u kompletnost i izvodljivost date ponude. Na drugom kraju se nalaze one kategorije proizvoda za koje se i u međunarodnim razmerama očekuje postojanje visokih cena. Uglavnom se radi o međunarodno afirmisanim brendovima na podlozi ekskluzivnosti,

prestiža, visoke mode ili visokog kvaliteta.²⁴⁰ Valutni problem određivanja cena u MM jeste trajan i mora da bude kontinuirano preispitivan i rešavan. Odnosi se na problem fluktuirajućih deviznih kurseva i relativnu promenu vrednosti domaće u odnosu na druge strane valute. Radi se o opštim principima i realnosti po kojima se odvija današnja svetska



trgovina. Naime, međunarodno orijentisana preduzeća se ne mogu, na dugi rok, vezati za relativno stabilnu valutu, pošto se u praksi primenjuje princip fluktuirajućih kurseva jedne valute u odnosu na druge. S druge strane, promena vrednosti domaće valute u odnosu na druge, tokom vremena, može biti izuzetno velika tako da potpuno poništava ekonomsku suštinu i logiku početnog obračuna i valutnog sameravanja definisanih izvoznih cena. Valutni problemi određivanja cena u MM su, svakako, mnogo složeniji i veći između partnera koji raspolažu međusobno nerazmenjivim valutama. Generalno, kada preduzeće potiče iz zemlje sa relativno potcenjenom vrednošću valute, tada ono može računati na veću prihvatljivost

²³⁷ Na tržištu kompjutera, kompanija *Zenith* je ostvarila veoma brzu internacionalizaciju i rapidno povećanje tržišnog učešća u međunarodnim razmerama, naglašavajući svoju cenovnu konkurentsku prednost. ²³⁸ Dodatni izvor: Cavusgil S.Tamer, and... (2003), "Strategic orientations in export pricing", *Journal of International Marketing*, 11(1): pp. 47-72. ²³⁹ Navode se primeri Kine, Tajvana i Južne Koreje koje su postale glavni konkurenti na svetskom tržištu tekstila zbog toga što su njihova preduzeća nudila proizvode po znatno nižim cenama od prosečnih. Pakistan i Bangladeš, takođe, sve efikasnije konkurišu na svetskom tržištu tekstila koristeći strategiju niskih cena svojih proizvoda. ²⁴⁰ Npr. *Christian Dior, Charles, IBM, Burberry*.

²⁴¹ 262 postojećih cena za strane kupce. Dakle, potcenjena vrednost domaće valute povećava konkurentnost izvoznih cena. U ovom slučaju preduzeće po pravilu koristi metod „troškovi plus” pri obračunu cena. Ako, pak, izvoznik potiče iz zemlje sa relativno precenjenom domaćom valutom, tada se stvara cenovna odbojnost na stranom tržištu, pošto je potrebna veća količina lokalne valute za jedinicu valute zemlje izvoznika. Sada preduzeće mora da nađe način kako da opravda nekonkurentnost svojih cena, koja je neposredno prouzrokovana nerealnom vrednošću domaće valute. ²⁴² Dakle, precenjena vrednost domaće valute smanjuje konkurentnost izvoznih cena.

Ne po svaku cenu. Lako je primetiti da međunarodno orijentisana preduzeća na podlozi marketinga imaju na raspolaganju širok spektar tržišnih ciljeva, čijem ostvarivanju mogu podređivati svoju politiku izvoznih, inostranih i transfernih cena. Time se i u praksi potvrđuje da je cena vrlo moćan instrument međunarodnog marketinga. Izvoz po svaku cenu i funkcionalno usmeravanje izvoznih cena ka ostvarivanju efekata u što kraćem roku jeste poslovno ponašanje koje ne primenjuje koncepciju marketinga i koje ne tretira cenu kao instrument, već kao kratkoročni poslovni cilj pri nastupu na inostrano tržište. Logično bi bilo preporučiti i realno očekivati da se naša preduzeća prilagođavaju praksi razvijenih, iskusnijih i renomiranih međunarodnih konkurenata, a ne obrnuto.

2. DETERMINANTE CENA U MEĐUNARODNOM MARKETINGU

2.1. Interne determinante cena u MM

Determinante koje utiču na cene u međunarodnom marketingu su mnogo brojnije i složenije nego na domaćem tržištu. Teže ih je istraživati, precizno vrednovati, objektivno obračunati i uvažiti kroz konačnu cenovnu ponudu, a da se pri tome obezbedi tržišna konkurentnost i obostrana prihvatljivost datih cena. Sve determinante cena u MM možemo grupisati u interne i eksterne.

Pet internih determinanti. Izdvojili bismo pet internih determinanti koje imaju značajne cenovne implikacije u svakom tipu preduzeća: troškovi, poslovni ciljevi, karakter međunarodnog angažovanja, nivo internacionalizacije, organizacione nadležnosti.

Troškovi predstavljaju nezaobilaznu internu determinantu, i po pravilu donju granicu pri određivanju cena u međunarodnom marketingu. „Dugoročno gledano, opasno je biti cenovno konkurentan bez troškovne konkurentnosti”. ²⁴³ Postoji opšte slaganje da: 1. interni troškovi direktno utiču na međunarodne cene, ali da ih ne fiksiraju; 2. u meri u kojoj



je eksterna određenost cena manja, te što je komplikovanost i izvodljivost posla veća – uticaj troškova je naglašeniji; 3. svi troškovi koji utiču na formiranje cena se mogu podeliti na one koje je neophodno prihvatiti i uključiti u strukturu cene i one koje je moguće izbegavati. Potreban je i

²⁴¹ U 2001. godini japanska elektronska kompanija *Sharp* ostvarila je dobitak od 300 miliona jena zbog opadanja vrednosti jena u odnosu na dolar. ²⁴² Kompanije koje prihvataju valutu kupca imaju koristi jer to utiče na rast izvoznog poslovanja. Iako je Velika Britanija zadržala svoju nacionalnu valutu, maloprodavci *Harrods* i *Marks&Spenser* su prihvatili i euro zajedno sa funtom. U takvim okolnostima, moraju se koristiti posebne tehnike da bi se prodavac zaštitio od kursnog rizika. ²⁴³ Onkvisit Sak, Shaw J. John, "International Marketing - Analysis and Strategy" Merrill Publishing Company, 2008, str 670.

dotadni analitički pristup troškovima, pri sagledavanju njihove veze sa cenama i obimom inostrane realizacije. Dve su podele troškova od posebnog značaja: 1. po karakteru – fiksni i varijabilni; 2. po funkcionalnom kriterijumu -proizvodni, distributivni, promotivni, administrativni. Ukoliko je učešće fiksnih troškova dominantno u strukturi izvoznih cena, onda je kretanje ukupnih troškova obrnuto proporcionalno u odnosu na kretanje prodajnih cena i obima inostrane realizacije. Za razliku od fiksnih, varijabilni troškovi imaju tendenciju jednosmernog kretanja sa obimom inostrane realizacije. Ukoliko je učešće varijabilnih troškova dominantno u strukturi izvozne cene, onda je kretanje troškova po jedinici proizvoda direktno proporcionalno sa kretanjem krajnjih cena i obima inostrane

realizacije. ²⁴⁴ Kad god su visoki troškovi rezultat visokih poreza, troškova transporta, međunarodne promocije, ili visokih troškova proizvodnje na domaćem tržištu – preduzeće mora da preispituje svoju strategiju ulaska i nastupa na datom inostranom tržištu. ²⁴⁵ Može se zaključiti da: 1. ukoliko preduzeće vodi računa i o troškovima proizvodnje i troškovima međunarodnog marketinga, prihvatajući i racionalizujući sve relevantne troškove koji su u funkciji zadovoljavanja potreba krajnjih potrošača – tada ono praktikuje strategijski ili dugoročni odnos prema cenama; 2. ukoliko je preduzeće prevashodno okupirano operativnim i varijabilnim troškovima proizvodnje, prepuštajući troškove međunarodnog marketinga posrednicima – tada ono neguje pragmatični ili kratkoročni odnos prema cenama.

Slika 6.2. Interne determinante cena u MM



Poslovni ciljevi predstavljaju vrlo bitnu internu determinantu cena u međunarodnom marketingu koji dobrim delom mogu relativizirati ulogu i značaj troškova, narušavajući direktnu funkcionalnu vezu između troškova i izvoznih cena. Veliki je broj međunarodnih poslovnih situacija u kojima se odluka o politici i nivou cena zasniva na osobenim poslovnim interesima i ciljevima: 1. kada je potrebno doprineti većem stepenu iskorišćenosti kapaciteta preduzeća; 2. kada je potrebno otvoriti put ka nekom novom tržištu; 3. ako se zalihe gotovih proizvoda nalaze na nivou koji je iznad optimalnog; 4. kada je strategijski značaj određenog posla veliki i stepen zainteresovanosti da se on dobije naglašen; 5. kada su intenzitet i frekvencija kupovine pojedinih proizvoda različiti; 6. slučajevi transfera znanja i tehnologije, kao i partnerskih aranžmana su uvek i posebni izazovi za politiku cena; 7. izbegavanje velikih cenovnih rizika je uvek osoben poslovni interes i cilj, koji se posebno naglašava u međunarodnom marketingu investicione opreme. Tipičan primer ciljno orijentisanih cena u međunarodnom marketingu su transferne cene, koje se zasnivaju na



maksimiranju profita na podlozi interno organizovanog tržišta multinacionalnih i transnacionalnih korporacija u svetskim razmerama. U međunarodnoj poslovnoj praksi moguće je naići na različite varijante ciljno orijentisanih cena. Preovlađuje shvatanje da američke kompanije, pod pritiskom svojih vlasnika, akcionara i stejkholdera, u većini slučajeva primenjuju one cene koje maksimiraju profit. Postoje, međutim, i primeri kompanija koje profit tretiraju kao izvedeni, a ne kao opredeljujući cilj pri formiranju cena.

Radi

²⁴⁴ U *Grundingu* su pokušali da ostvare određeno učešće na tržištu video-rikordera, putem snižavanja cena svog daleko skupljeg modela, da bi onda shvatili da gube 40\$ po jedinici datog proizvoda. ²⁴⁵ Zbog cenovnih razloga *Volkswagen* je išao na akviziciju jedne proizvodne filijale u SAD, iako je mnogo godina pre toga primenjivao strategiju izvoza iz sopstvene fabrike u Nemačkoj.

se o tzv. društveno i socijalno odgovornim kompanijama. ²⁴⁶ Cenovnu osobenost ispoljavaju i one kompanije koje su vođene globalno orijentisanim ciljevima. ²⁴⁷ Može se zaključiti da: 1. ukoliko preduzeće poslovne ciljeve usklađuje sa svojom međunarodnom misijom, tada ono neguje strategijski odnos prema cenama; 2. ukoliko je preduzeće, u svom međunarodnom poslovnom ponašanju, vođeno kratkoročnim, promenljivim i parcijalnim ciljevima, tada za njega možemo reći da ispoljava pragmatičan tretman cena.

▣ **MM.Marker 6.1. Ciljni troškovi proizvodnje i planirane cene u Japanu**

Japanski proizvođač elektronike, *NEC Corporation* u celom svetu je uspešno sproveo politiku penetracijskih cena. Usvojili su proceduru da odrede željeni profit koji se odbija od cene po kojoj se novi proizvod uvodi, dakle kreiraju ciljne troškove proizvodnje koje su inženjeri obavezni da ispune. Tako se proizvod od početka dizajnira kako bi se uskladio sa željenim troškovima, odnosno profitom. Posle toga, kompanija vrši smanjivanje troškova kroz duge proizvodne serije ulaznih komponenti i završnih proizvoda. Velika pažnja se posvećuje konstantnom unapređenju tehničkoproizvodnih procesa. Ukoliko se pojave novi konkurenti ili se promene tržišni uslovi dok se proizvod razvija, ciljni troškovi se smanjuju na niži nivo, prebacujući ogroman pritisak na dizajn i inženjere. Od dizajnera i inženjera se očekuje da konstantno, između ostalog, budu troškovno orijentisani. Kompanija često koristi sirovine i ostale inpute iz filijala koje su locirane u siromašnijim zemljama jugoistočne Azije, gde su ostali i troškovi rada znatno niži. U cilju snižavanja troškova kompanija sve više koristi robote i ostale oblike automatizovane proizvodnje.

■ *BR-BusinessDataBase*

Karakter međunarodnog angažovanja konceptijski opredeljuje ukupno poslovno ponašanje jednog preduzeća, pa i u domenu inostranih prodajnih cena. Razlikujemo one firme koje se na međunarodnom tržištu pojavljuju samo povremeno od onih firmi kojima međunarodno poslovanje predstavlja trajnu orijentaciju. Preduzeća koja na izvoz gledaju samo kao na „nužno zlo“ ili kao sekundarnu i izvedenu aktivnost, po pravilu se zadovoljavaju ograničenim dometima i kratkoročnim cenovnim efektima. Ona se opredeljuju na izvozne cene po kojima se može prodati maksimum, uz minimum ²⁴⁸ angažovanja sredstava i vremena. S druge strane, preduzeća koja su orijentisana na dugoročno i trajno međunarodno angažovanje svestrano analiziraju sve relevantne faktore koji mogu uticati na međunarodnu konkurentnost i prihvatljivost cena. Takve kompanije su vođene ostvarivanjem i maksimiranjem dugoročnog prihoda i dugoročnih finansijskih efekata na podlozi cena. Možemo zaključiti da: 1. preduzeća koja primenjuju trajnu i dugoročnu međunarodnu poslovnu orijentaciju ispoljavaju veću sklonost ka strategijskom tretmanu cena; 2. preduzeća koja slede kratkoročnu međunarodnu poslovnu orijentaciju ili povremeno angažovanje, po pravilu, primenjuju i pragmatičan tretman prema cenama.



Nivo internacionalizacije preduzeća i stepen njegove vezanosti za svetsko tržište u dobroj meri opredeljuje i ekonomsku logiku koja se primenjuje kod određivanja cena za to tržište. Na jednoj strani imamo preduzeća sa skromnom ili limitiranom vezanošću za inostrana tržišta. Takva preduzeća su, po pravilu, najviše sklona primeni dvojne logike i u domenu cena – jedna logika za

²⁴⁶ Navodi se primer *Creole Petroleum Company*, koja je u Venecueli nizom pratećih aktivnosti i svojom politikom cena ostavljala utisak socijalno odgovorne kompanije. Posebnu brigu za podizanje kvaliteta života u nerazvijenim zemljama je ispoljavala kompanija *Singer* pri izvozu svojih šivaćih mašina. ²⁴⁷ Tipičan je primer kompanije *TOYOTA*, koja otvoreno daje do znanja (i kroz cenovnu politiku) da želi da postane svetski lider u automobilskoj industriji. ²⁴⁸ Dobar broj naših izvoznika se nalazi u ovoj kategoriji preduzeća. Otuda i funkcionalno usmeravanje njihovih izvoznih cena ka ostvarivanju deviza, ili podmirivanju uvoznih potreba u što kraćem roku.

domaće tržište, a druga logika za inostrano tržište. Često se prihvata praksa da se preko domaćih cena nadoknađuju loši efekti ili gubici od izvoznih cena. Veliki broj naših izvoznika se opet nalazi u ovoj kategoriji preduzeća. Da bi se obezbedila ukupna rentabilnost, po pravilu, svesno se limitira nivo dozvoljene internacionalizacije. Za ovu grupaciju preduzeća, s pravom kažemo da primenjuju pragmatičan odnos prema cenama. Na drugoj strani su ona preduzeća koja su naglašeno, pa i životno zavisna od svetskog tržišta. Danas je sve veći broj kompanija koje ispoljavaju veću zavisnost od inostranih tržišta nego od domaćeg. Radi se o preduzećima koja imaju visok nivo internacionalizacije svojih aktivnosti. Gubitak koji bi se iskazao na bilo kom međunarodnom poslu se vrlo teško supstituiše i nadoknađuje. Sasvim je prirodno da takve kompanije moraju negovati strategijski tretman cena u svojoj međunarodnoj poslovnoj politici.

Organizacione nadležnosti u međunarodnom marketingu mogu da opredele način odlučivanja i kontrole, pa i samu organizacionu strukturu međunarodno orijentisanog preduzeća. To posebno dolazi do izražaja kod onih kompanija koje imaju svoje podružnice i filijale u međunarodnim razmerama. Po ovom kriterijumu, možemo izdvojiti dve grupacije međunarodno orijentisanih preduzeća. Na jednoj strani su ona preduzeća koja primenjuju centralizovani model organizacije i kontrole preko svojih filijala ili pak ekskluzivnih predstavnika i distributera. Kod takvih kompanija postoji veća sklonost ka ujednačenim i prepoznatljivim cenama, ili pak ²⁴⁹ uniformnoj politici cena u različitim delovima sveta. Na drugoj strani su ona preduzeća koja imaju visok nivo decentralizacije ili primenjuju ²⁵⁰ indirektne forme međunarodnog poslovanja. Može se zaključiti da: 1. ako preduzeće primenjuje centralizovan ili pak ekskluzivan način koordinacije i kontrole međunarodnog poslovanja i marketinga, tada ono primenjuje strategijski tretman cena; 2. ako preduzeće sledi decentralizovan ili indirektan način koordinacije i kontrole svog međunarodnog poslovanja, tada ono, po pravilu, primenjuje pragmatičan odnos prema cenama.

2.2. Eksterne determinante cena u MM

Pet eksternih determinanti. Posebno ćemo izdvojiti pet eksternih determinanti i sagledati njihove implikacije na međunarodnu politiku cena. To su: tražnja, konkurencija, državna regulativa, opšti ekonomski uslovi i lokalna valuta. Radi se o parametrima na koje međunarodno orijentisano preduzeće ne može direktno uticati.

Slika 6.3. Eksterne determinante cena u MM



Nivo tražnje na datom inostranom tržištu predstavlja nezaobilaznu eksternu determinantu poslovne politike cena. Na nivo cena ne utiče samo obim tražnje, nego i njena struktura. Na svetskom tržištu uticaj ovoga faktora na cene je veći i raznovrsniji nego na domaćem. Zavisnost cena od nivoa i strukture tražnje potvrđuje da vrednost nekog proizvoda može znatno da varira od jedne zemlje do druge, ili od jednog vremenskog perioda do drugog. U zavisnosti od toga koja strana ima aktivniju ulogu (tražnja ili ponuda, prodavac ili kupac), pojedina inostrana tržišta

²⁴⁹ Kompanija *NESTLE* svoje cene definiše na podlozi centralno definisane i koordinirane politike, a filijale imaju slobodu lokalnog podešavanja i prilagođavanja samo u onoj meri u kojoj to odobri centrala.

²⁵⁰ Kompanija *UNILEVER* primenjuje decentralizovan model organizacije i kontrole, ostavljajući veliku slobodu pojedinim filijalama u vođenju politike prodajnih cena u skladu sa lokalnim tržišnim prilikama.

moguće je kategorizovati na: 1. „tržišta prodavaca“ – gde je naglašenija i dominantnija uloga ponude, tj. proizvođača i trgovine, što se uglavnom vezuje za neke nerazvijene zemlje, nerazvijene delatnosti, deficitarne proizvode ili pak za neke krizne situacije ili veštački izazvane nestašice; 2. „tržišta kupaca“ – gde je naglašenija i dominantnija uloga tražnje ili potrošača, što je uglavnom preovlađujuća karakteristika većine inostranih tržišta, pogotovo razvijenih zemalja. Pored obima i strukture tražnje, na cene u međunarodnom marketingu veliki uticaj ima i karakter tražnje, tj. elastičnost tražnje. Za marketing su od podjednakog značaja sve vrste elastičnosti tražnje: cenovna, unakrsna (u odnosu na supstitute i komplemente), promotivna (u odnosu na obim i vrstu promotivnih aktivnosti). Ukoliko je nivo tražnje na inostranom tržištu: 1. veliki i stabilan – to pogoduje strategijskom tretmanu cene; a ako je 2. skroman i promenljiv – to favorizuje primenu pragmatičnog tretmana cene.

MM.Marker 6.2. Globalna konkurencija i globalne cene

Kompanija *Microsoft* je do sada imala veoma dobru prodaju svojih softvera na globalnom svetskom tržištu. *Microsoft-ov* operativni sistem *Windows* koristi se na preko 90 procenata računara u svetu, a neki od njegovih programa poput *Office* paketa se koriste bukvalno svuda. Zbog svoje dominantne pozicije na tržištu, *Microsoft* je imao globalnu politiku cena za ceo svet. Dakle, bez obzira da li se softver prodaje nekome u Americi ili nekom u siromašnoj Africi, cena je bila ista za sve. Danas se *Microsoft-ova* cenovna politika suočava sa otvorenim tržištem softvera na kojem se neki programi distribuiraju potpuno besplatno. Sve je počelo pre nekoliko decenija kada je programer po imenu Ričard Stalman napravio operativni program *Unix* koji svako može koristiti, kopirati i modifikovati, uz samo jedno ograničenje, a to je da niko ne može postavljati ograničenja na korišćenje njegovog programa. A onda je 1991. godine student Helsinškog univerziteta *Linus Torvalds* razvio program koji je kompatibilan sa *Unixom* i nazvao ga *Linux*, kombinacija njegovog imena i *Unixa*. Danas postoji mnoštvo besplatnih verzija *Linux-a*, a procenat računara širom sveta koji koriste *Linux* porastao je na 25%. Šta ovaj fenomen zvani *Linux* znači za *Microsoft*? Ukratko, to znači da je pojava *Linux-a* dovela u pitanje dominantni položaj *Microsoft-a* i njegovih operativnih programa. U zemljama u razvoju poslednjih godina sprovodi se kompjuterizacija kako vladinih organizacija i preduzeća, tako i običnog stanovništva. Na primer, u Maleziji i Tajlandu prilikom nabavke kompjutera za državnu administraciju, vladine agencije su naravno tražile što povoljniju cenu kompjutera. Vladinim agencijama je ponuđen PC računar sa *Linux* operativnim sistemom za oko 260 dolara. *Microsoft* je odmah



reagovao smanjenjem svoje cene *Windows* operativnog sistema i to na jezicima tih zemalja, i ponudio svoj operativni sistem za samo 36 dolara. Nisu samo zemlje u razvoju te koje se nadaju smanjenju cene operativnih sistema kompanije *Microsoft*. Francuska, na primer, mora da smanji svoj deficit zbog članstva u Euro-zoni i pravilima koje to članstvo nosi. Zbog toga francuska vlada razmatra mere da pređe na besplatne sisteme poput *Linux-a*, *Mozilla-e*, *StarOffice-a* i drugih. Isto razmatraju i vlade Japana i Južne Koreje.

■ *BR-BusinessDataBase*

Konkurencija na međunarodnom tržištu je sve brojnija i oštija. Javlja se u svim oblicima, na različitim nivoima i u različitom intenzitetu. To se direktno odražava i na međunarodnu konkurenciju cenama. Međunarodno orijentisano preduzeće ne može računati na suočavanje sa identičnom konkurentskom strukturom kao na domaćem tržištu, niti može svoju domaću konkurentsku poziciju automatski i translatorno preneti u inostranu tržišnu sredinu. Međunarodnu konkurenciju, kao determinantu poslovne politike cena, neophodno je sagledati i vrednovati iz različitih uglova. Neophodno je identifikovati vodeću i prateću konkurenciju, pošto je njihov direktni uticaj na cene različitog značaja i različitog intenziteta. Pored sagledavanja uloge i značaja direktne konkurencije, neophodno je dobro poznavati uticaj indirektno konkurencije na kretanje cena. Zatim, uz praćenje postojeće konkurencije, poželjno je predviđati i nove ili potencijalne konkurente, pošto oni sa sobom donose inovacije u proizvodnji, a time i nove dimenzije u postojećim odnosima cena. Na kraju, neophodno je sagledati i karakter konkurencije na određenom inostranom tržištu – koliko se ona zasniva na instrumentima cenovne, a koliko na instrumentima necenovne konkurencije. Na razvijenim tržištima, po pravilu imamo kombinovano delovanje svih vidova i oblika konkurencije, te otuda i njihov višestruk uticaj na nivo i strukturu cena. Ukoliko je na inostranom tržištu: 1. konkurencija izdiferencirana i prepoznatljiva – to pogoduje strategijskom tretmanu cena, a ako je 2. konkurencija brojna i heterogena – to favorizuje primenu pragmatičnog tretmana cena.

Državna regulativa se u domenu definisanja uslova privređivanja svojim dobrim delom odnosi na segment cena. Iako motivi državne regulative na području cena mogu biti različiti, pa i međusobno suprotstavljeni u pojedinim zemljama, zajedničko im je to da se sve mere državne regulative, po svom sadržaju i karakteru, mogu grupisati u indirektno i direktno. U indirektno mere pojedinih država, koje imaju određene implikacije na cene, spadaju: porezi i carine, izvozno-uvozne tarife, izvozno-uvozne kvote, razne vrste subvencija. Na suprotstavljenosti logike carina i poreza i logike subvencija se zasniva postojanje pasivne (ograničavanje uvoza) i aktivne (stimulisanje izvoza) međunarodne

²⁵¹ ekonomske politike pojedinih država. U direktno mere pojedinih država, kojima se utiče na cene, spadaju: propisivanje cena, maksimiranje cena, prelevmani, određivanje okvirnih cena, određivanje minimalnih i garantovanih cena. Osnovna orijentacija direktnih mera države je na određivanju nivoa konkretnih cena, ili pak, njihovog okvira iz kojeg ne sme da iskoči ni jedno preduzeće. Konkretni oblici državnog učešća na tržištu koje je u funkciji regulisanja konkurentskih odnosa i odnosa cena mogu biti veoma različiti: 1. vlade pojedinih država mogu da se odupiru najavljenom povećanju cena velikih svetskih proizvođača, utičući na smanjenje tražnje; 2. mogu, aktiviranjem strateških rezervi, da utiču na povećanje ponude; 3. kroz povećanje kupovine na organizovanim svetskim tržištima mogu da utiču na nivo cena; 4. preko državnih preduzeća mogu da aktivno konkurišu ne samo na domaćem, nego i na inostranom tržištu. Generalno se može reći da: 1. kada je državna regulativa stabilna i predvidiva – poželjno je imati strategijski tretman cena; 2. kada je državna regulativa nesistematčna i promenljiva – to stimuliše pragmatičan tretman cena od strane preduzeća.

Opšti ekonomski uslovi u stranoj zemlji predstavljaju eksternu determinantu, koja se dobrim delom prepliće sa prethodne tri determinante. Pod opštim ekonomskim uslovima obično podrazumevamo sledeće parametre: nivo privrednog razvoja, stope privrednog



rasta, odnose međunarodne razmene, opštu konjunkturu klimu, stabilnost cena, postojanje inflacije ili pak, deflacije. Radi se o opštim ekonomskim indikatorima, preko kojih se zaključuje o zdravlju i perspektivi određenih privreda u različitim zemljama, njihovoj poslovnoj klimi i uslovima privređivanja. Svi ti indikatori mogu imati direktan ili indirektan uticaj na kretanje cena i cenovne odnose, a pogotovo na poslovni odnos prema cenama koji će međunarodno orijentisano preduzeće imati na konkretnom inostranom tržištu i datom okruženju. Od navedenih indikatora, najdirektniji odnos na politiku izvoznih cena imaju pokazatelji o nivou inflacije po pojedinim zemljama. U zemljama sa visokim stopama inflacije, nužno je primenjivati specijalan tretman i vrlo ozbiljnu kontrolu cena. Tamo gde postoji visoka inflacija, kompanije mogu određivati cene u stabilnim valutama kao što je dolar, euro, funta, franak ili jen i dnevno ih pretvarati u domaću valutu. Problemi se višestruko komplikuju kada se godišnja inflacija iskazuje dvocifrenim i trocifrenim brojkama ili kada je nacionalna statistika nekih nerazvijenih zemalja nepouzdana. Po

²⁵¹ U Kini lokalna poreska struktura favorizuje domaće konkurente. Na primer, u *Wuhanu*, industrijskom gradu, zvaničnici su dali poreske olakšice svima koji kupuju automobile proizvedene u domaćim fabrikama.

pravilu: 1. ukoliko su opšti ekonomski uslovi u stranoj zemlji povoljni i stabilni – to pogoduje primeni strategijskog tretmana cena;

2. ako su ti uslovi nepovoljni i nestabilni – očekuje se veća sklonost preduzeća ka pragmatičnom tretmanu cena.

Lokalna valuta, naročito svojim kvalitetom i međunarodnim statusom, može da u značajnoj meri opredeli odnos međunarodno orijentisanog preduzeća prema politici cena na datom tržištu. Valutni problemi posebno dolaze do izražaja u međunarodnom marketingu sa nerazvijenim i zemljama u razvoju i tranziciji. Po pravilu, te zemlje ispoljavaju i hronični nedostatak konvertibilnih valuta, pošto vrednost njihovog uvoza često prevazilazi vrednost njihovog izvoza. Strani partner koji dolazi iz zemlje sa konvertibilnom valutom po pravilu se suočava sa izborom jedne od sledeće tri opcije: 1. prihvatiti plaćanje u lokalnoj nekonvertibilnoj valuti; 2. ugovoriti plaćanje u nekoj od konvertibilnih valuta; 3. ići na primenu nekih od formi vezanih poslova ili tzv. *countertrading* aranžmana. Valutni problemi se dodatno povećavaju kada se u analizu uzmu valutni kursevi i promenljivost vrednosti pojedinih valuta tokom vremena, o čemu je bilo reči ranije. Lako je zaključiti da: 1. na tržištima koja raspolažu konvertibilnim i stabilnim valutama – strategijski tretman politike cena pokazuje sve svoje prednosti, dok 2. na tržištima koja raspolažu sa nekonvertibilnim i nestabilnim valutama – preduzeća često pribegavaju pragmatičnom tretmanu cena u svojoj poslovnoj politici.

3. PREVAZILAŽENJE PROBLEMA ESKALACIJE IZVOZNIH CENA

Pojam eskalacije. Postoji opšte slaganje da fenomen eskalacije cena ima veliki strategijski značaj i različite strategijske implikacije na planiranje izvoznih cena, a često i na koncipiranje ukupnog međunarodnog instrumentalnog marketinga. Pod pojmom eskalacije cena u međunarodnom marketingu podrazumeva se značajno povećavanje obračunskih (kalkulativnih) elemenata u strukturi izvozne cene. Kao rezultat eskalacije cena najčešće dolazi do toga da bi maloprodajne cene na izvoznom tržištu morale biti znatno više nego maloprodajne cene na domaćem tržištu. Problem se može javiti, a samim tim i velika strategijska dilema, ukoliko se ustanovi da takvu cenu inostrani kupac nije spreman da plati. S druge strane, ukoliko se primeni inverzni pristup utvrđivanja nivoa eskalacije izvozne u odnosu na domaću prodajnu cenu, do problema dolazi ukoliko preduzeće ustanovi da kroz tržišno-prihvatljivu izvoznju cenu nije u stanju da podmiri svoje osnovne troškove proizvodnje. Dakle, fenomen eskalacije izvoznih cena je realnost i objektivno je uslovljen, zbog: 1. dodatnih troškova – prevoza, marži, carina, tarifa, specijalnih taksa, kao i fluktuacije deviznih kurseva, 2. većeg broja posrednika – koji su po pravilu uključeni u kanale međunarodnog marketinga.

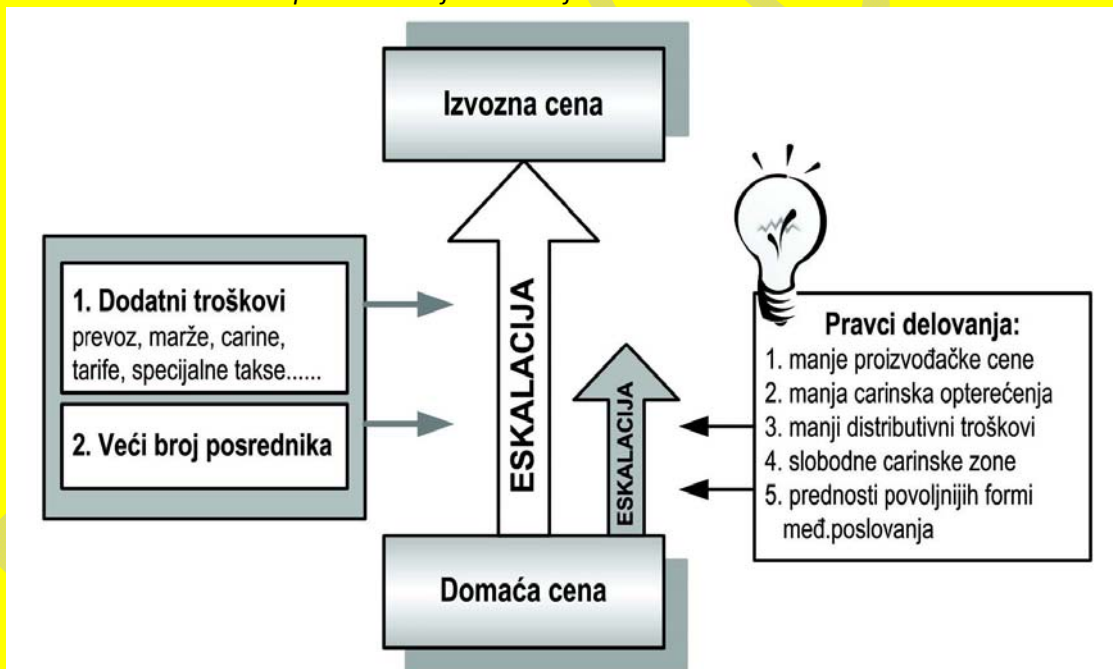


Nivo eskalacije cena, najvećim delom zavisi od geografske distance, dužine kanala i broja posrednika koji se koriste u međunarodnom marketingu. U poslednje vreme, proizvođač sa nižim transportnim troškovima često ima značajnu konkurentsku prednost. Niži transportni troškovi mogu biti odlučujući faktor pri izboru ciljnog odredišta porudžbine. Proizvodi visoke tehnologije su manje osetljivi na transportne troškove nego standardni proizvodi ili usluge. Za skuplje proizvode, kao što su kompjuteri ili sofisticirani elektronski instrumenti, transportni troškovi obično predstavljaju mali udeo u ukupnim troškovima i retko utiču na odlučivanje o cenama. Za proizvode koji se nalaze između ova dva ekstrema, kompanija može značajno uticati na transportne troškove po jedinici proizvoda izborom najpogodnijeg načina transporta, kao i odgovarajuće strategije za prevazilaženje problema eskalacije cena u međunarodnom marketingu.

Bilo kako bilo, elementi koji utiču na nivo eskalacije cena ne bi trebalo da budu uzeti kao stalni i nepromenljivi. Kroz različite akcije, kompanije mogu uticati na obezbeđivanje prihvatljivog nivoa eskalacije cena u MM.

Pravci delovanja na smanjivanju nivoa eskalacije izvoznih cena i prevazilaženju tržišnih i konkurentskih problema koji iz toga proizilaze mogu biti sledeći: 1. smanjivanje proizvođačke cene; 2. smanjivanje carinskih opterećenja; 3. smanjivanje distributivnih troškova; 4. korišćenje slobodnih carinskih zona; 5. korišćenje povoljnijih formi međunarodnog poslovanja.

Slika 6.4. Uzroci i načini prevazilaženja eskalacije cena u MM



Smanjivanje proizvođačke cene predstavlja pravac mogućeg delovanja koji je aktuelan uvek kada se ispostavi da su troškovi proizvodnje datog proizvoda znatno veći od

proizvodnje istog ili sličnog proizvoda međunarodne konkurencije. Smanjivanje troškova proizvodnje, po pravilu, obezbeđuje duple efekte i koristi – 1. smanjivanje same cene za posrednike i kupce, 2. smanjenje i carinskog opterećenja, pošto se većina carina zasniva na vrednosnoj osnovi (*ad valorem*). Ovaj pravac delovanja i prevazilaženja problema cenovne nekonkurentnosti se može realizovati na više načina: pojednostavljivanjem proizvoda, eliminisanjem skupih proizvodnih obeležja, snižavanjem ukupnog kvaliteta i proizvodnjom jeftinijih proizvoda.

Smanjivanje carinskih opterećenja jeste pravac mogućeg reduciranja nivoa eskalacije izvoznih cena koji se vrlo često primenjuje u međunarodnom marketingu, a pogotovo kada carinska i poreska opterećenja predstavljaju značajno učešće u krajnjoj prodajnoj ceni na



inostranom tržištu. Neke proizvode je moguće podvesti pod različitu carinsku i poresku kategorizaciju. Interes preduzeća je da njegov proizvod dobije carinsku klasifikaciju koja ga čini jeftinijim i cenovno

²⁵² *General Electric Company* je utvrdila postojanje teško nadoknadive razlike između sopstvene strukture troškova proizvodnje tipične “microwave” rerne u iznosu od 218\$ i troškova proizvodnje korejskog proizvođača *Samsung* u iznosu od 155\$. U ovom slučaju, cenovne razlike su prevashodno rezultat velikih raskoraka po osnovu troškova radne snage, i to u svim fazama i na svim nivoima, počev od troškova montaže, preko troškova servisiranja i održavanja, pa do troškova glavnog menadžmenta.

konkurentnijim.²⁵³ Reklasifikaciju proizvoda ka nižim tarifnim kategorijama preduzeće može vršiti: snižavanjem kvaliteta, redefinisanjem performansi ili promenom namene proizvoda. Međutim, najčešći način smanjivanja carinskih opterećenja jeste izvoz delova i nemontiranih proizvoda umesto izvoza finalnih proizvoda, pripremljenih za konačnu potrošnju.²⁵⁴ To isto važi i za izvoz proizvoda koje je nužno prepakovati na inostranom tržištu da bi otišli u maloprodaju.²⁵⁵

Smanjivanje distributivnih troškova ima dvojaku ulogu u međunarodnom marketingu: 1. doprinosi povećavanju cenovne konkurentnosti spuštajući nivo eskalacije izvoznih cena, 2. doprinosi držanju inostranih cena pod kontrolom. U zemljama u kojima se primenjuje politika kumulativnih poreza na dodatu vrednost, prirodna je težnja ka razvijanju što kraćih kanala distribucije na tim tržištima. Eliminisanje svake karike iz kanala marketinga u tom slučaju neposredno doprinosi snižavanju nivoa eskalacije izvoznih cena. U velikoj su prednosti one kompanije koje uspevaju da cene svojih proizvoda opterete porezima na podlozi samo jedne razlike, od troškova posrednika do krajnjih prodajnih cena.

Korišćenje slobodnih carinskih zona je postala raširena praksa u mnogim zemljama sveta, prevashodno sa ciljem stvaranja povoljnijih fiskalnih i distributivnih pretpostavki za stimulisanje međunarodne trgovine. Danas u svetu još uvek egzistira preko 3000 slobodnih carinskih zona, slobodnih luka i slobodnih distributivno logističkih lokacija. Radi se o svojevrsnim teritorijalnim enklavama koje su oslobođene plaćanja carina i poreza na privremeno uvezenu robu, koja se tu može slobodno skladištiti, prerađivati, oplemenjivati i montirati. Unutar slobodnih carinskih zona se ne primenjuje nacionalna spoljnotrgovinska i carinska regulativa. Carine i porezi na robu se plaćaju tek pri njenom izlasku iz kruga Zone, što se smatra konačnim prelaskom nacionalne granice. Paralelno sa afirmisanjem politike slobodne trgovine u mnogim zemljama Afrike, Latinske Amerike, zemljama istočne Evrope, i drugim regionima u razvoju – povećava se sklonost ka prihvatanju koncepta i razvijanju različitih tipova slobodnih carinskih zona. Korišćenjem slobodnih zona moguće je izbeći i kontrolisati veliki broj troškovnih stavki koje doprinose eskalaciji izvoznih cena (carinske takse, porezi, ekstra opterećenja, troškovi prevoza i manipulativni troškovi). Treba napomenuti da slobodne zone imaju identične prednosti i za izvoznike i za uvoznike. Izvozom nemontiranih proizvoda u slobodnu zonu strane zemlje preduzeće obezbeđuje

²⁵⁶ smanjivanje troškova na više načina : 1. uvozne carine na delove su niže; 2. troškovi radne snage u stranoj zemlji mogu biti niži; 3. transportni troškovi nemontiranih proizvoda su niži od istih troškova za finalne proizvode; 4. povećavanjem lokalnog sadržaja i učešća u finalnoj robi doprinosi se smanjenju carinskih i poreskih opterećenja.

Korišćenje povoljnijih formi strategije ulaska na inostrano tržište predstavlja još jedan način prevazilaženja problema koji proizilaze iz fenomena eskalacije izvoznih cena. Uvek kada se ispostavi poslovna i tržišna neprihvatljivost datog nivoa eskaliranosti izvoznih cena,



logično je očekivati da preduzeće preispituje prednosti primene neizvoznih oblika međunarodnog poslovanja. Za proizvode sa markom, zaštitnim znakom ili prepoznatljivim modelom

²⁵³ Navešćemo neke primere. Australija primenjuje različitu carinsku klasifikaciju: za kompjutersku opremu primenjivana je stopa od 25%, a za telekomunikacionu opremu stopa od svega 3%. Lako je zaključiti da mnogi proizvodi mogu biti klasifikovani u obe kategorije. S druge strane, za proizvod koji se može istovremeno klasifikovati i kao umetnički predmet i kao nakit, carinsko opterećenje u SAD će biti u prvom slučaju 0%, a u drugom slučaju čak 26%.²⁵⁴ Ako jednu mašinu izvozite u finalnom obliku, u većini zemalja²⁵⁵ ćete platiti carinu od 20%, a ako je izvezete u delovima platićete carinu po stopi od 12%. Proizvođač tekile štedi 1.02\$ po jednoj flaši na tržištu SAD, samo zbog toga što se flaširanje vrši u Americi.²⁵⁶ Videti: Cateora, P.R., Graham, J.L. (2007), *International Marketing*, 11th edn. McGraw-Hill, str. 567

271 proizvodnje, korišćenje licenci i franšizinga se nameću kao realne opcije sa aspekta politike cena. Kod opreme i industrijskih proizvoda, neprihvatljivost visokih cena se često prevazilazi kroz primenu određenih formi lizinga. Na kraju, preduzeće može razmišljati i o neposrednoj proizvodnji u inostranstvu. Opredeljenje na neposrednu proizvodnu infiltraciju u inostranstvu jeste varijanta sa višim startnim, ali nižim operativnim troškovima, što na dugi rok vodi većoj konkurentnosti maloprodajnih cena na stranom tržištu.

4. MEĐUNARODNI CENOVNI ORIJENTIRI

Međunarodno orijentisana preduzeća mogu slediti različite pristupe i orijentire pri formiranju cena, kao rezultat svestrano sagledanog odnosa prema: domaćim cenama, troškovima, tražnji, konkurenciji, pozicionim i maloprodajnim efektima.

4.1. Nacionalni i troškovni orijentiri cena u MM

Orijentacija izvoznih u odnosu na domaće cene. Polazeći od mogućeg i prihvatljivog odnosa prema domaćim cenama, međunarodno orijentisana preduzeća mogu da slede orijentaciju naviše ili naniže pri određivanju cena za inostrana tržišta.

Orijentacija naviše jeste pristup koji se primenjuje u onim situacijama kada su cene na domaćem tržištu niže u odnosu na one koje se mogu postići na inostranom tržištu. To je konkurentski vrlo povoljna i ekonomski stimulatívna startna pozicija za međunarodno orijentisana preduzeća. Ova mogućnost se ukazuje u sledećim slučajevima i pod sledećim pretpostavkama: 1. kada proizvodi odražavaju osobenu nacionalnu komparativnu prednost (npr. na podlozi geografskog porekla), a troškovi distribucije i prometa u međunarodnim razmerama nemaju veliko učešće u strukturi cene, 2. kada ne postoje troškovne prednosti u inostranstvu preko kojih bi se obezbedilo nuđenje nižih cena u međunarodnim razmerama, 3. kada je konkurencija na međunarodnim tržištima slaba, 4. ako su inostrana tržišta bogata, a većina potrošača sa velikom platežnom sposobnošću, koji mogu da plate visoke cene, 5. ukoliko je, na podlozi ekskluzivne ponude, moguće zaračunavati visoke cene koje bi se iskazivale i naplaćivale u konvertibilnim valutama. Moguće je primetiti da u svim navedenim slučajevima, preduzeće dobija priliku da bolje zarađuje u inostranstvu nego na domaćem tržištu. Međutim, više izvozne cene od domaćih se mogu zaračunavati i kao faktor obezbeđenja i sigurnosti, ukoliko se radi o zemljama i tržištima za koja se procenjuje postojanje visokog nivoa rizika.

Orijentacija naniže jeste pristup koji se primenjuje u onim situacijama kada su domaće cene veće od onih koje se mogu postići na inostranim tržištima. Ove situacije su mnogo češće u praksi, i uglavnom su sa suprotnim obeležjima i pretpostavkama u odnosu na prethodne slučajeve. Najčešće se radi o sledećim okolnostima: 1. kada su naglašeni elementi i faktori eskalacije izvoznih cena, i ako kompanija svoje međunarodno



angažovanje tretira kao sekundarnu orijentaciju, tada se po pravilu ide sa nižim cenama u inostranstvu, 2. kada je izvozni proizvod moguće proizvoditi sa jeftinijom kombinacijom faktora proizvodnje u inostranstvu nego na domaćem tržištu, 3. ukoliko je međunarodna konkurencija jaka i naglašena, te vrši veći pritisak na snižavanje cena nego postojeća konkurencija domaćeg tržišta, 4. ako se radi o atraktivnim tržišnim potencijalima i visoko rastućim inostranim tržištima, niže cene u odnosu na domaće mogu biti u funkciji stvaranja željenog tržišnog učešća, 5. neke zemlje mogu imati veliki tržišni potencijal, ali nisku platežnu sposobnost, pa je nužno prilagođavati cene naniže, 6. vlade u mnogim zemljama daju značajne izvozne olakšice, kako bi došle do neophodnih konvertibilnih valuta. Treba napomenuti da cene do kojih se dolazi primenom ovog pristupa i logike nižih cena od domaćih ne smeju da se pretvore u damping.

Orijentacija izvoznih cena prema troškovima. Troškovno orijentisane cene se zasnivaju na opredeljujućoj ulozi troškova pri formiranju cena u međunarodnom marketingu. Dominantna orijentacija na primenu ove strategije se, po pravilu, javlja u sledećim situacijama: 1. kada preduzeće primenjuje samo indirektno izvoza, 2. kada nije moguće utvrditi važeće tržišne cene u stranoj zemlji, ili pak kada takve cene za dati proizvod ne postoje, 3. kada se izvoze proizvodi velike vrednosti ili pak dužeg vremena gradnje i proizvodnje, 4. kada postoji naglašen vremenski razmak od sklapanja ugovora do konačne naplate, 5. kada preduzeće poseduje dominantan položaj na određenom tržištu (veliko tržišno učešće). Strategiju troškovno orijentisanih cena moguće je realizovati na tri načina ili primenom tri različita troškovna orijentira.

Orijentir punih troškova podrazumeva obračun i zasnivanje cena na podlozi ukupnih troškova proizvodnje i marketinga sa domaćeg tržišta, uz obuhvatanje i dodatnih troškova koji su rezultat međunarodnog transporta, taksa, tarifa, distribucije i promocije. Vrlo često, primenom ove strategijske alternative dolazi se do dosta visokih cena koje nisu konkurentne na inostranim tržištima.

Orijentir marginalnih troškova omogućuje veću slobodu pri formiranju cena u međunarodnom marketingu. Polazi se od direktnih troškova proizvodnje na domaćem tržištu kojima se pridodaju troškovi međunarodnog marketinga i planirana profitna marža. Zbog složenosti međunarodnog marketinga, u praksi se dešava da se obračunaju i prihvate cene koje ne obuhvataju sve troškove od značaja za preduzeće.

Orijentir relevantnih troškova se smatra najkorisnijom i najpovoljnijom varijantom troškovnog obračuna i formiranja cena u međunarodnom marketingu. Često se označava kao diferencijalna varijanta određivanja cena, na podlozi svih relevantnih i nezaobilaznih troškova proizvodnje i međunarodnih poslovnih aktivnosti. Prihvataju se one cene koje, nakon sameravanja relevantnih troškova sa procenjenim prihodom, omogućuju određenu profitnu maržu.

4.2. Tržišni i konkurentski orijentiri cena u MM

Orijentacija izvoznih cena prema inostranoj tražnji. Tržišno orijentisane cene se mnogo češće primenjuju u međunarodnom nego u domaćem marketingu. Sada tržišni uslovi imaju dominantan i opredeljujući uticaj na formiranje cena. Afirmiše se pristup „zemlja po zemlja“. Tržišno orijentisano formiranje cena polazi od toga da proizvod može imati različito značenje i različitu vrednost u različitim zemljama, ili pak u različitim vremenskim periodima. Ovde se sledi logika diferenciranja cena po različitim tržištima. Da bi strategija tržišnog diferenciranja cena bila izvodljiva i plodotvorna, treba da postoje objektivni razlozi za njenu primenu, bilo da se radi o razlozima vezanim za osobenosti proizvoda, za udaljenost pojedinih tržišta, različitu platežnu sposobnost tražnje i slično. ²⁵⁷ Što su tržišta transparentnija, protok informacija efikasniji, a proizvodi sličniji – orijentacija na naglašeno tržišno diferenciranje cena je rizičnija. Strategiju tržišnog diferenciranja cena moguće je zasnivati na sledeća tri tržišna orijentira:



Geografski tržišni orijentir cena se zasniva na razlikovanju cena po pojedinim regionima, geografskim područjima i pojedinačnim inostranim tržištima, na podlozi različitih transportnih troškova, različitih carina ili pak različite elastičnosti tražnje.

Trgovinski tržišni orijentir cena se zasniva na razlikovanju cena po pojedinim distributivnim kanalima i trgovinskim objektima. Merila su sledeća: vertikalna i horizontalna struktura distributivnog kanala, obim prometa, položaj na tržištu, segmenti kupaca koji se pokrivaju, rabat i marža.

Funkcionalni tržišni orijentir cena se zasniva na razlikovanju cena na podlozi pojedinih proizvodnih karakteristika ili pak načina uklapanja proizvoda u određenu tržišnu sredinu. Najčešći kriteriji su: način korišćenja proizvoda, višenamenska upotreba, funkcionalno razlikovanje tipova proizvoda, navike i očekivanja potrošača.

Orijentacija izvoznih cena prema međunarodnoj konkurenciji. Konkurentski orijentisane cene se zasnivaju na opredeljujućoj ulozi konkurencije i konkurentske strukture pri formiranju cena u međunarodnom marketingu. To su uglavnom one situacije kada tržišni uslovi omogućuju razlikovanje cena pojedinih konkurenata, kada se radi o diferenciranim proizvodima i kada nema velikog administrativnog uplitanja u regulisanje cena. Iako cena konkurencije predstavlja jedan od bitnih i vidljivih parametara, koji se mora uvažavati, nije apsolutno nužno prodavati po istoj ceni koju konkurencija nudi, niti niža cena predstavlja uvek odlučujuću prednost u prodaji. U praksi je mnogo teže pratiti konkurente neujednačene sposobnosti, različitog nastupa i ponašanja na tržištu i neprepoznatljive politike cena. To često dovodi do pogrešnog tumačenja konkurentskih poteza i poslovnih motiva takvog ponašanja. Za preduzeće je jako bitno da odredi tip i profil konkurenta koji će mu biti orijentir pri tržišnom ponašanju i vođenju politike cena. Generalno posmatrano, međunarodno orijentisana preduzeća, u odnosu na konkurentski orijentir, mogu koristiti sledeće tri strategijske alternative:

Orijentir viših cena od konkurencije se uglavnom primenjuje kada ne postoji velika elastičnost tražnje u odnosu na cene, kada preduzeće raspolaže neosporno višim kvalitetom proizvoda ili kada se potrošaču nudi očigledna dodatna prednost ili pogodnost u odnosu na ponudu konkurencije. Preduzeće želi da ostvari efekat i imidž kvalitetnijeg proizvođača u odnosu na konkurenciju.

257

Navodi se primer svetski poznate kompanije *McDonalds* da primenjuje ovu strategiju tržišnog prilagođavanja cena. Njen ključni proizvod *Big Mac* se prodaje po ceni od 1,4\$ u Indiji, do 7,4\$ na Islandu, dok se u većini zemalja taj raspon cena kreće od 2 do 4\$.

274 Orijentir nižih cena od konkurencije se uglavnom primenjuje kada postoji naglašena elastičnost tražnje u odnosu na cene, kada preduzeće želi da u kratkom roku popravi svoje tržišno učešće, ili pak, kada preko cena želi da ostvari određene promotivne efekte. Treba biti oprezan sa nivoom snižavanja cena da se kod potrošača ne bi izazvala sumnja u kvalitet proizvoda.

Orijentir ujednačenih cena sa konkurencijom na stranom tržištu se primenjuje kada su proizvodi međusobno slični i nisu pogodni za cenovno diferenciranje, kada je tražnja stabilna, kada se radi o čestim kupovinama proizvoda, ili pak, kada se preduzeće opredeljuje na strategiju što manjeg izazivanja i skretanja pažnje.

4.3. Pozicioni i maloprodajni orijentiri cena u MM

Pozicioni orijentiri cena u MM. Tradicionalni cenovni stereotipi se uglavnom zasnivaju na sledećim shvatanjima: 1. da je odnos između cene i obima prodaje obrnuto proporcionalan, tj. da se snižavanjem cena utiče na povećavanje obima prodaje i obrnuto; 2. da je odnos između cene i nivoa kvaliteta direktno proporcionalan, tj. da visoke cene prati i visok kvalitet; 3. da se nivo cena nalazi u direktno proporcionalnom odnosu sa poznatošću brenda. U međunarodnoj poslovnoj praksi navedeni cenovni stereotipi se u značajnoj meri



relativiziraju. Na svetskom tržištu, za neke proizvode nije moguće naći kupca ni po bagatelnim cenama, sve se više insistira na ponudi standardnog ili visokog kvaliteta po prihvatljivim cenama, a afirmaciju određene marke moguće je postići uz različitu cenovnu pozicioniranost.

Strateško cenovno pozicioniranje je generalnog i okvirnog karaktera. U funkciji je definisanja tržišne i konkurentske pozicije ukupne ponude preduzeća. Uglavnom je rezultat postojećeg ili željenog profila kompanije ili proizvodnih brendova. Ovaj tip cenovnog pozicioniranja treba da bude usklađen sa osnovnom konkurentskom prednošću preduzeća. Moguće je identifikovati tri vrste cenovnog pozicioniranja u okviru ovog tipa: ekskluzivno,²⁵⁸ masovno i selektivno cenovno pozicioniranje.

Ekskluzivno cenovno pozicioniranje je po pravilu usmereno na bogatije tržišne segmente, koji su spremni da plate premijumske cene; ili se pak odnosi na proizvode sa markom i proizvode koji imaju očigledne ekstra karakteristike u odnosu na proizvode konkurencije. Na ekskluzivno cenovno pozicioniranje se često ide u početnim fazama životnog ciklusa, kada još uvek ne postoji veliki proizvodni i konkurentski pritisak. U svakom slučaju, da bi ova varijanta bila realna neophodno je da proizvod nudi visoku vrednost i natprosečnu korist za krajnjeg potrošača. Ekskluzivnim ili visokim cenovnim pozicioniranjem ide se na strategiju tržišne koncentracije, tj osvajanje inostranog tržišta po dubini, vezujući se za najatraktivniji tržišni segment. Ovom vrstom cenovnog pozicioniranja se često afirmišu²⁵⁹

statusni simboli, pa se zato kaže da je reč o cenama prestižnog karaktera. Prestižne cene se po pravilu primenjuju u specijalizovanim prodavnicama, buticima ili salonima koji imaju imidž visokih i ekskluzivnih cena. Ovi maloprodajni objekti su uglavnom usmereni ka bogatim segmentima potrošača, koji identifikuju visoke cene sa visokim kvalitetom proizvoda. Radi se o svojevrsnom psihološkom i statusnom diferenciranju pojedinih prodavnica i prodajnih odeljenja. U međunarodnim razmerama uslovi za primenu ekskluzivnih cena se komplikuju, jer politika koja je dobra za proizvođača nije uvek²⁵⁸

Videti: Cavusgil S.Tamer, and... (2003), "Strategic orientations in export pricing", *Journal of International Marketing*, 11(1): pp. 47-72.²⁵⁹ Karakteristični su primeri nekih proizvođača automobila – italijanski *Ferrari* i nemački *Mercedes Benz* ili pak, neke poznate kuće visoke mode (*Christian Dior*) – koji vode politiku prestižnih cena za svoje proizvode. dobra i za njegovog distributera. Preduzeće mora biti sposobno da se konkurentskom pritisku suprostavi: originalnom tehnološkom formulom, visokim kvalitetom, prepoznatljivom markom ili pak elementima psihološkog diferenciranja. Problemi koji najčešće prate ekskluzivno cenovno pozicioniranje su: problemi zaštite i održavanja imidža i kvaliteta, problemi malog tržišnog učešća i problemi falsifikata i razvijanja paralelne međunarodne trgovine.

☑ **MM.Marker 6.3. Oprezno sa cenom prestižnih brendova**

Iz mnogo razloga Japan je idealno tržište za marke koje potenciraju prestiž. Brojna srednja klasa sa velikim dohotkom voli da poklanja drugima, opsednuta je elitnim simbolima i zaljubljena u tradicionalne vrednosti. Obično tradicionalni imidž i ekskluzivno ime dolaze iz Evrope, koja se još uvek smatra glavnim izvorom zapadnjačke kulture u Japanu. „Naša snaga se ogleda u činjenici da smo Britanci“, kaže *Roger Wragby*, generalni direktor predstavništva kompanije *Alfred Dunhill* u Tokiju. Trećina prodaje kompanije potiče sa japanskog tržišta. *Louis Vuitton* prodaje 25% svojih proizvoda u Japanu, a još 15% prodaje potiče od Japanaca koji kupuju van Japana. *Gucci* ima 300 prodavnica u Japanu, dok su *Rolex*, *Cardin*, *Cartier*, *Burberry*, *Wedgwood* i niz drugih poznatih evropskih marki na raspolaganju u svakoj boljoj japanskoj radnji. Cene luksuznih dobara u Japanu mogu biti visoke čak i u poređenju sa cenama po važećim standardima. Mala *Vuitton* tašna nazvana *Speedy*, koja je osvojila armiju tokijskih poslovnih žena od 20–30 godina starosti, košta čak 43.000 jena. Veoma popularan muški sat *Rolex* može se kupiti za 890.000 jena. I u periodu



rapidnog rasta japanske valute, cene prestižne robe nisu ni malo padale, pre svega zato što je visoka cena jedan od razloga njene atraktivnosti. *Rolex* satovi se prodaju po 40% nižoj ceni u Hong Kongu. Međutim, prosečnom Japancu poklon mnogo impresivnije deluje ukoliko je kupljen u nekoj od čuvenih tokijskih prodavnica, nego onaj čija kutija nosi ime hongkonške prodavnice, makar u oba slučaja proizvod bio identičan.

■ *BR-BusinessDataBase*

Masovno cenovno pozicioniranje uglavnom prati strategiju međunarodne tržišne diversifikacije. Razlozi za ovom vrstom međunarodnog cenovnog pozicioniranja su uglavnom sledeći: niska platežna sposobnost u mnogim stranim zemljama i tržišnim segmentima; naglašen pritisak lokalne konkurencije i konkurencije iz trećih zemalja; slaba tražnja za datim proizvodima u pojedinim zemljama; generalna poslovna i razvojna orijentacija na niže izvozne u odnosu na domaće cene. Da bi ova cenovna orijentacija bila realna i ekonomski logična, neophodno je da su ispunjene sledeće pretpostavke: 1. da je potencijal inostranog tržišta veliki i da je tražnja osetljiva na cenu; 2. da je proces proizvodnje takav da može doći do značajnog smanjenja troškova na podlozi ekonomije velike tražnje; 3. da postoji tržište inovatora i vodećih konkurenata koji nastupaju sa visokim cenama; 4. da konkurencija može biti osujećena kroz politiku niskih i penetracijskih cena. Orijehtacija na niske izvozne cene može da odbije i dekuražira međunarodnu konkurenciju na konkretnom inostranom tržištu. Međutim, tu se kriju i opasnosti od ove cenovne opcije. Ovakvo međunarodno cenovno pozicioniranje može biti poražavajuće ukoliko se primenjuje na proizvodima sa kratkim vekom trajanja ili na tržištima sa skromnim potencijalom i visokim rizicima. Problem se može javiti i u vidu otpora kupaca prema naknadnom povećanju cena, pa makar ono bilo i objektivno uslovljeno.

Selektivno cenovno pozicioniranje uglavnom primenjuju ona međunarodno orijentisana preduzeća koja su orijentisana na održavanje tržišnog učešća i stabilizaciju svoje pozicije na konkretnom inostranom tržištu. Ova varijanta međunarodnog cenovnog pozicioniranja je reaktivnog karaktera. Preduzeće se svojim cenama prilagođava ili važećim tržišnim konkurentskim cenama, ili pak, promenama međusobnih odnosa vrednosti relevantnih valuta. Uvažava se realna konkurentska situacija na svakom tržištu i prihvataju prosečne cene, koje su prihvatljive za većinu potrošača na lokalnom tržištu. Može se zaključiti da je selektivno ili realno međunarodno cenovno pozicioniranje u funkciji održavanja objektivne vrednosti cena datih proizvoda, obezbeđivanja poverenja potrošača i stabilizacije tržišnog učešća. Preduzeće mora pažljivo da prati strukturu svih troškova i njihovu realnu vrednost da bi se znalo da li, i u kojem stepenu da se nastavi marketinško angažovanje u konkretnoj zemlji.

Maloprodajni orijentiri cena u MM. Maloprodajno cenovno pozicioniranje u međunarodnom marketingu ima trojaku ulogu: 1. može da bude u funkciji unapređivanja odnosa sa distributerima i lokalnom maloprodajom; 2. može da bude u funkciji vezivanja krajnjih kupaca i potrošača; 3. može da ostvari i značajne promotivne efekte. Marketinški orijentisano preduzeće mora da teži uspostavljanju što direktnije veze sa krajnjim potrošačima i što veće kontrole nad lokalnom tržišnom situacijom. Neophodno je aktivno vezivanje inostrane trgovinske mreže i lokalnih distributera. U razvijenim tržišnim privredama trgovinska preduzeća vrlo aktivno koriste cenu kao instrument svoje prodajne politike. Navešćemo samo neke varijante trgovinskog cenovnog pozicioniranja, koje se u praksi često koriste.

Promocije cene se tretiraju kao svojevrsna mera i način unapređenja prodaje i ostvarivanja komunikativnih efekata sa krajnjim potrošačima na licu mesta. Cilj je skrenuti pažnju i učiniti proizvod atraktivnim za potrošače. Određivanje promocijnih cena ima kampanjski karakter i njihovo važenje je vremenski ograničeno. Promocijni efekti preko



cena se mogu postići na više načina: veliko sniženje, poklon uz kupovinu, zamena starog proizvoda za novi uz doplatu i sl.

Psihološke cene se vrlo često primenjuju u trgovini razvijenih zemalja. Maloprodajne cene se zadržavaju na prvoj neparnoj cifri ispod celog broja. To je poznati maloprodajni efekat 0.99 (npr.

4.99 umesto 5.00 eura). Akcenat je na izazivanju psihološkog efekta i osećaja niže veličine i niže vrednosti.

Animirajuće cene se realizuju najavom nižih cena od onih koje su uobičajene za neki proizvod. Bira se poznat i dosta tražen tip proizvoda, kako bi se potrošači privukli u prodavnicu, i to da bi kupili neki drugi, a ne taj proizvod. Namera je da, ovako privučeni potrošač, kupi neke skuplje proizvode, te je od posebnog značaja komunikacija sa potrošačem po ulasku u prodavnicu.

Noseće cene su takođe u funkciji skretanja pažnje i privlačenja potrošača u trgovinu. Uglavnom se primenjuje za proizvode koji mogu da povuku tražnju za nekim drugim proizvodima, na komplementarnoj ili unakrsnoj osnovi. Potrebno je da proizvod bude poznat potrošačima i da oni lako mogu primetiti da se sada nudi po nižoj ceni. Noseći proizvod sa povoljnom cenom treba da povuče kupovinu komplementarnih proizvoda, koji imaju regularne ili više cene.

²⁶⁰
Gillete nudi brijač po niskoj ceni, a nožiće i druge komplementarne proizvode po regularnim cenama.

Garantovane cene su cene koje treba da odraze visoki i natprosečni nivo kvaliteta proizvoda. One moraju biti prezentovane tako i podržane dovoljnim brojem instruktivnih informacija da potrošač shvati da se radi o razumnim cenama, imajući u vidu kvalitet, efekte i koristi koje se dobijaju.

Dvojne cene se često primenjuju u situacijama kada postoji nova tražnja i tražnja zamene, ili gde postoji tzv. prva i druga ugradnja proizvoda. Osnovni proizvod se nudi po relativno prihvatljivim i konkurentnim cenama, dok se rezervni delovi i proizvodi druge ugradnje ili tražnje zamene prodaju po natprosečno visokim cenama.

5. POLITIKA CENA U MEĐUNARODNOM MARKETINGU

5.1. Proaktivna i reaktivna politika cena u MM

Implikacije pojedinih determinanti po cenovnu politiku mogu biti dvojake – strategijske ili pragmatične. Na podlozi te međuzavisnosti i polazeći od postojećeg i željenog odnosa prema međunarodnoj konkurentskoj poziciji, preduzeće može da sledi proaktivnu i reaktivnu politiku cena u međunarodnom marketingu.

Proaktivna politika cena u MM predstavlja opredeljenje preduzeća na takvo formiranje cena koje mu omogućuje potpunu samostalnost i kontrolu nad sistemom cena, kao i malu zavisnost od poslovnih poteza ostalih konkurenata. Osnovne karakteristike ove politike su: držanje inicijative, usmerenost na budućnost i orijentacija na akciju pri određivanju cena. Često se teži tržišnom i konkurentskom diktiranju cena i cenovnih uslova za određeni proizvod. Ova politika je orijentisana na obezbeđivanje konkurentskog prednjačenja, permanentno poboljšanje pozicije na inostranom tržištu i dugoročne rentabilnosti. Proaktivnu politiku cena mogu primenjivati preduzeća sa: evidentnom konkurentskom prednošću, velikim troškovnim rezervama i velikim učešćem na inostranom tržištu. Treba napomenuti da proaktivnu politiku cena ograničavaju: neposredna konkurencija, cenovna elastičnost tražnje i supstitutivna konkurencija. Neophodno je računati na primenu ofanzivne strategije međunarodnog marketinškog programa da bi primena aktivne i opredeljujuće politike cena bila realna. Proaktivna politika cena u MM je po svojoj prirodi dugoročnog i integralnog karaktera. Insistira se na dugoročnim cenovnim efektima i na objektivnom vrednovanju svih faktora koji utiču na realnu politiku cena. Preduzeće



ispoljava tendenciju ka neposrednoj kontroli krajnjih cena svojih proizvoda na inostranom tržištu.

Reaktivna politika cena u MM predstavlja opredeljenje preduzeća na takvo formiranje cena koje je uglavnom usmeravano eksternim pretpostavkama i orijentisano na kontinuirano prilagođavanje vladajućim tržišnim cenama, ili cenama vodeće konkurencije. Osnovne karakteristike ovog pristupa su: usmerenost na iskustvo (prethodno i sadašnje), naknadna reakcija i zavisnost od poteza drugih i jačih. U prvi plan se stavlja blagovremeno i efikasno reagovanje na promene vladajućih cena za određeni proizvod. Po pravilu se prate akcije i potezi vodeće grupe međunarodnih konkurenata. Izbegava se direktna cenovna konfrontacija sa jačom konkurencijom, ne insistira se na skretanju tržišne pažnje, a ide se na održavanje stabilnosti i prihvatljivog tržišnog učešća. Ovu politiku cena uglavnom primenjuju preduzeća koja: ne raspolažu prepoznatljivom

²⁶¹ Takva je politika nekih proizvođača automobila – povoljna cena automobila, uz visoke cene delova. konkurentskom prednošću, koja nemaju značajne troškovne rezerve i koja imaju malo učešće na inostranom tržištu. Reaktivna politika cena je po svojoj prirodi kratkoročnog i nekonzistentnog karaktera. Insistira se na kratkoročnim cenovnim efektima i na prilagođavanju (često iznuđenom) datim situacijama. Preduzeće ispoljava tendenciju ka indirektnoj kontroli cena, koncentrišući se na operativne troškove i prepuštajući međunarodnim trgovinskim posrednicima i distributerima politiku maloprodajnih cena na lokalnim inostranim tržištima. Treba napomenuti da reaktivna politika cena na dugi rok može biti dosta rizična, jer je u većini slučajeva odraz pogrešne politike proizvoda za izvoz ili loše politike distribucije tih proizvoda. Reaktivna politika cena može imati svoju prihvatljivost samo pod pretpostavkom da se ne pretvori u izvoz sa gubitkom.

Odras međunarodne osposobljenosti. Proaktivna politika cena daje prednost dugoročnim u odnosu na kratkoročne cenovne efekte. Reaktivna politika cena daje prednost kratkoročnim nad dugoročnim cenovnim efektima. Praktikovanje odgovarajućeg operativnog tipa politike cena dominantno zavisi od međunarodne osposobljenosti preduzeća, njegovih poslovnih opredeljenja i konkurentskih pretpostavki cenovnog ponašanja. Ako je struktura internih determinanti takva da favorizuje globalnu, multinacionalnu i dugoročnu poslovnu orijentaciju, kažemo da postoje pretpostavke za vođenje proaktivne politike cena u MM. Ako je struktura internih determinanti takva da favorizuje etnocentričnu, policentričnu i kratkoročnu poslovnu orijentaciju, kažemo da se radi o pretpostavkama koje favorizuju reaktivnu politiku cena u MM.

5.2. Jedinствena i diferencirana politika cena u MM

Tržišno profilisanje prodajne politike cena. Konkretna poslovna politika cena u međunarodnom marketingu treba da bude rezultat neposrednog sučeljavanja internih i eksternih cenovnih pretpostavki. Lako je zaključiti da je moguće naići na veliki broj njihovih kombinacija. Polazimo od toga da tip prodajne politike cena međunarodno orijentisanih preduzeća treba da bude opredeljen dejstvom i datom kombinacijom eksternih determinanti inostranog okruženja. S druge strane, videli smo da je proaktivni ili reaktivni odnos prema cenama, po pravilu, opredeljen dejstvom i datom kombinacijom internih determinanti iz samog preduzeća. Nailazi se na dva tipa prodajne poslovne politike cena u međunarodnom marketingu: 1. jedinstvena politika cena u međunarodnim razmerama, 2. diferencirana politika cena u međunarodnim razmerama. Primena jedinstvene politike cena ne mora da znači zaračunavanje istih cena u svim delovima sveta, ali podrazumeva pridržavanje istih principa, pravila i načela pri formiranju prodajnih cena na pojedinim tržištima u međunarodnim i globalnim razmerama. Sa druge strane, primena diferencirane politike cena podrazumeva usvajanje i praktikovanje različitih principa, pravila i načela na pojedinim tržištima u međunarodnim i globalnim razmerama. Diferenciranost nije usmerena samo na visinu i strukturu cena, nego i na razlikovanje cenovnih i finansijskih uslova prodaje i načina plaćanja u pojedinim zemljama. Praktikovanje određenog tipa



prodajne politike cena nije stvar samo želja i internih opredeljenja, nego prevashodno konkretnih pretpostavki da se određena politika primeni. Zato i kažemo da tip prodajne politike cena, izvodimo iz karaktera i strukture eksternog okruženja. Ako se radi o zemljama i okruženjima koja su pogodna za dugoročno i strategijsko vezivanje i ponašanje, smatramo da postoje pretpostavke za primenu jedinstvene politike cena. Ako se radi o zemljama i okruženjima koja stimulišu kratkoročno planiranje i pragmatično ponašanje, primena diferencirane politike cena je logičnija i češće se praktikuje.

Strategijski tip jedinstvene politike cena. Jedinstvena politike cena u međunarodnom marketingu može da bude usklađivana i sa proaktivnim ili strategijskim, i sa reaktivnim ili pragmatičnim konkurentskim ponašanjem. Strategijsko vođenje jedinstvene politike cena je proaktivnog karaktera i proizilazi iz istosmernog delovanja i internih i eksternih determinanti, tako što one sa obe strane stimulišu strategijsko i dugoročno ponašanje preduzeća u domenu cena. Eksterne tržišne pretpostavke su atraktivne, stabilne i predvidive, tako da su pogodne za primenu prepoznatljive, stabilne i trajne međunarodne poslovne orijentacije i jedinstvene politike cena. Ovaj tip jedinstvene politike upravljanja cenama označavamo strategijskim, zbog toga što se zasniva na potpunoj međunarodnoj ili globalnoj osposobljenosti preduzeća, ili takvoj kombinaciji internih cenovnih pretpostavki u okviru kojih je moguće negovati strategijsku poslovnu orijentaciju. U takvim uslovima je logično težiti ostvarivanju međunarodnog i globalnog prestiža kompanije i međunarodne cenovne prepoznatljivosti.²⁶²

Pragmatični tip jedinstvene politike cena je rezultat konfliktnog i suprotstavljenog delovanja internih i eksternih cenovnih determinanti i pretpostavki. Sada su eksterne tržišne pretpostavke i atraktivne i stabilne i predvidive, te kao takve, pogodne za primenu strategijskog međunarodnog poslovnog pristupa, kao i jedinstvene i konzistentne politike cena. Međutim, ovaj tip politike cena u međunarodnom marketingu označavamo pragmatičnim, zbog toga što se radi o nedovoljno međunarodno osposobljenom preduzeću koje je prevashodno vođeno ostvarivanjem kratkoročnih poslovnih interesa, čak i na cenovno atraktivnim i stabilnim inostranim tržištima. Dakle, pragmatični tip jedinstvene politike cena se zasniva na takvoj kombinaciji internih determinanti koje odražavaju kratkoročnu i pragmatičnu poslovnu orijentaciju. Radi se o politici koja insistira na ubiranjju gotovine kroz cenovnu politiku i što bržem ostvarivanju ekonomskih efekata u povoljnom inostranom tržišnom okruženju.

Strategijski tip diferencirane politike cena je rezultat racionalne procene preduzeća da mu je najisplativije i marketinški najefektivnije da se aktivno prilagođava različitim cenovnim uslovima u međunarodnim razmerama. Eksterne tržišne pretpostavke nisu cenovno atraktivne, ni dugoročno stabilne i teško su predvidive, tako da upućuju na primenu multinacionalne i multilokalne poslovne orijentacije i, u skladu s tim, diferencirane politike cena. Ovde se radi o strategijskom modelu diferenciranja cena i prilagođavanja lokalnim uslovima, jer se on zasniva na internim determinantama strategijskog poslovnog karaktera. Pošto se radi o potpuno međunarodno osposobljenom preduzeću, ono je u stanju da diferencira svoju cenovnu politiku za potrebe različitih tržišta, ali na jedan proaktivni, dugoročno orijentisan, i strategijski način. Ovaj tip prodajne politike cena insistira na koordiniranom usklađivanju prihvatljivih cenovnih rizika na inostranim tržištima i prevazilaženju eksternih tržišnih barijera kroz prilagođavanje.²⁶³

Pragmatični tip diferencirane politike cena proizilazi iz istosmernog delovanja i internih i eksternih determinanti, ali sada tako što sa obe strane stimulišu kratkoročno i pragmatično ponašanje preduzeća u domenu cena. Eksterne tržišne pretpostavke nisu atraktivne, ni dugoročno stabilne, niti predvidive, tako da upućuju na poželjnu primenu multilokalnog, opreznog i



262 Smatra se da velike kompanije iz Severne Amerike i Zapadne Evrope mnogo veći značaj pridaju internim determinantama i internim opredeljenjima, nego eksternim pretpostavkama. Ispoljavaju veću sklonost ka liderskom, dugoročnom i strategijskom međunarodnom poslovnom ponašanju, kao i primeni jedinstvene umesto diferencirane

politike cena.²⁶³ Male kompanije iz Severne Amerike i Zapadne Evrope, kao i većina kompanija iz Japana, Južne Koreje, Tajvana i Hong Konga, veći značaj pridaju eksternim determinantama i tržišnim pretpostavkama, nego internim parametrima, tako da ispoljavaju veću sklonost ka primeni diferencirane politike cena.

280 diferenciranog pristupa u politici cena. U takvim uslovima preduzeće preferira pragmatično poslovno ponašanje. Pragmatičan pristup cenama je podržan i od strane internih determinanti, čija je kombinacija takva da odražava sklonost preduzeća ka primeni kratkoročne i etnocentrične orijentacije prema međunarodnom tržištu. Zbog svoje nedovoljne međunarodne osposobljenosti, preduzeće nije u stanju da vodi proaktivnu i potpuno samostalnu politiku cena. Ono često pribegava politici indirektnih izvoznih cena i obradi stranog tržišta sa distance, preko većeg broja različitih posrednika i po različitim cenovnim uslovima. Treba napomenuti da će konačni izbor strategijskog ili pragmatičnog tipa jedinstvene i diferenciranja politike prodajnih cena u međunarodnom marketingu zavisiti i od toga da li preduzeće generalno sledi etnocentričnu ili policentričnu međunarodnu tržišnu orijentaciju.

5.3. Transnacionalna politika cena u MM

Politika transnacionalnih cena jeste politika koju po pravilu primenjuju kompanije nadnacionalnog karaktera i diversifikovane organizacione strukture u međunarodnim i globalnim razmerama. Radi se o velikim multinacionalnim, transnacionalnim i globalnim kompanijama, koje imaju ogromnu ekonomsku snagu i potencijal da mogu da uspostave optimalan odnos između efekata ekonomije obima i željenih cena po jedinici proizvoda. Osnovni njihov problem pri vođenju politike cena je da uspostave sklad između prihvatljivosti svojih cena za tržište, za svoje filijale i za svoj poslovni sistem u celini. Interes im nije da njihovi proizvodi budu potcenjeni, ali ni precenjeni, na nekom od značajnih tržišta u svetu. U funkciji definisanja i realizacije svoje politike eksternih tržišnih cena ove kompanije koriste osobenu politiku internih ili transfernih cena. Osnovna karakteristika politike transnacionalnih cena jeste da se obezbedi njihova neposredna kontrola u različitim delovima sveta, bilo preko centrale ili pak, preko pojedinih filijala kompanije. Težnja je da se obezbedi što veća nezavisnost politike cena od eksternih kanala prodaje, distributera ili posrednika. Po pravilu, politika transnacionalnih cena se može realizovati kroz sledeće tri strategijske varijante:

Politika globalnih cena znači da neka nadnacionalna kompanija, pod datim pretpostavkama, nudi iste ili vrlo slične cene širom sveta. Iako se za cene, s pravom, kaže da je njih najteže standardizovati i ujednačiti u svetskim razmerama, globalne cene mogu da postignu samo one kompanije koje uživaju jaku i stabilnu tržišnu poziciju, ili pak njihovi proizvodi nisu izloženi neposrednim cenovnim atacima.²⁶⁴ Kako globalno tržište postaje transparentnije, marketinške informacije i ponude sve dostupnije, a mnogi proizvodi postaju sve sličniji – težnja ka vođenju globalne politike cena mnogih transnacionalnih kompanija postaje sve prisutnija i realnija. Ukoliko kompanija proceni da postoje realne marketinške pretpostavke za vođenje globalne politike prodajnih cena koja bi bila obavezujuća za sve korporativne filijale, prednosti ove politike mogu biti značajne, kako u marketinškom, tako i u finansijskom i administrativnoproceduralnom smislu.

Politika cenovnih koridora jeste politika globalne cenovne prepoznatljivosti ili globalnih cenovnih linija koje moraju da primenjuju filijale jedne kompanije širom sveta, ali koje ostavljaju dovoljno slobode lokalnim menadžerskim timovima da vrše objektivno uslovljeno prilagođavanje zbog osobenosti troškova ili drugih okolnosti. Globalni cenovni koridori jesu



politika tzv. okvirnih cena, koja obezbeđuje konkurentsku prepoznatljivost širom sveta. Ova politika ostavlja

²⁶⁴ Navode se primeri kompanija *Dow Chemicals*, *Xerox* i *IBM*, za koje se smatra da teže primeni ove globalne politike cena. I u slučaju postojanja velikih svetskih kartela imamo primenu ovakve strategije cena (OPEC za naftu). prostor i za prilagođavanje cena tokom vremena, u skladu sa pojedinim fazama životnog ciklusa proizvoda. ²⁶⁵ Politika cenovnih koridora nudi vrlo prihvatljiv kompromis između politika globalnih i multilokalnih cena. Njena fleksibilnost dozvoljava organizacijama da formiraju diferencijalne cene u zavisnosti od tržišnih uslova, nudeći najbolje dugoročno cenovno rešenje, kako iz ugla filijale, tako i iz ugla matične kompanije. Politika cenovnih koridora jeste odraz sve aktuelnijeg trenda centralizovane decentralizacije u okviru transnacionalnih organizacionih struktura.

Politika multilokalnih cena jeste orijentacija velikih kompanija na politiku policentričnih cena, tj. cenovno prilagođavanje na lokalnom ili pak regionalnom nivou. Ovde imamo primenu slične logike kao i kod diferencirane politike cena, samo što se sada ona ne realizuje preko nezavisnih distributera, nego preko lokalnih filijala određene kompanije, ili pak preko njenih ekskluzivnih trgovinskih predstavnika. Kod ove politike se, dakle, obezbeđuje veći uvid i veća kontrola nad lokalnim cenama nego kod tržišno otvorene

diferencirane politike cena. ²⁶⁶ Sa politikom multilokalnih cena, transnacionalne kompanije moraju biti veoma oprezne kako ne bi stvorile dovoljno prostora za pojavu sivog tržišta. Naime, ukoliko se pojave značajne razlike u cenama pojedinih proizvoda na različitim tržištima, to može biti od interesa za mnoge preprodavce i neoficijelne kanale prodaje. Preprodavci mogu videti dosta prostora za ostvarivanje profita kupovinom jeftinijih proizvoda na jednom tržištu i njihovim prodavanjem po višim cenama na drugom. Za proizvode koji su relativno slični na mnogim tržištima i za koje troškovi transporta nisu toliko značajni, bitne cenovne razlike će brzo doprineti pojavi sivog tržišta.

6. POSTUPAK ODREĐIVANJA CENA U MEĐUNARODNOM MARKETINGU

6.1. Određivanje polazne cenovne ponude u MM

Logika analitičkog postupka. Nema ni jednog postupka određivanja cena u međunarodnom marketingu koji bi bio univerzalno primenjiv na sve pojedinačne slučajeve. Nekada je potrebno brzo i blagovremeno reagovati, a nekada je nužna prethodna svestrana i studiozna analiza predloženog posla. Pripisujući svakom slučaju iz domena međunarodnog marketinga nužnost pojedinačnog tretmana, ipak se može reći da postoje određene faze i aktivnosti analitičkog karaktera, koje slede i afirmišu ekonomsku logiku i koje je neophodno obaviti pre konačne cenovne ponude. Samo u tom smislu moguće je govoriti o postojanju jednog logičnog postupka određivanja prodajnih cena, kojeg bi trebalo da afirmišu međunarodno orijentisana preduzeća u svojoj praksi. Analitički postupak određivanja prodajnih cena u međunarodnom marketingu bi trebalo da se sastoji od tri paralelne i komplementarne faze: 1. određivanje polazne cenovne ponude u MM; 2. utvrđivanje tržišno prihvatljive cene u MM; 3. određivanje konačne prodajne cene u MM. Ovde se prevashodno radi o analizi strukture mogućih cenovnih ponuda i marketinški

²⁶⁵ Jedan od vodećih proizvođača bušilica u svetu, *HILTI*, uglavnom primenjuje prepoznatljivu politiku visokih cena, zasnovanih na visokom kvalitetu i direktnoj distribuciji. Tu opštu reputaciju mnogo skupljeg proizvođača od svih konkurenata ne ugrožava ni činjenica da se u Japanu proizvodi ove kompanije prodaju po cenama koje su čak i za 55%

niže od evropskih cena. ²⁶⁶ *PHILIPS*, veliki evropski proizvođač televizora i druge elektronike je koristio slične cene na tržištima Severne Amerike i Japana, ali koristi multilokalne (različite) cene na drugim svetskim tržištima. prihvatljivih prodajnih cena, jer polazimo od toga da politika cena koja se ne bavi permanentnom strukturnom analizom cena i nije prava i potpuna politika. Ukoliko se vodi permanentna politika cena zasnovana na



kontinuiranom prikupljanju informacija i svestranoj analizi, onda navedeni postupak ne znači vremensko razvodnjavanje dolaska do cenovne ponude, već razvija mnogo pouzdaniji i svestraniji odnos prema problemu određivanja cena u međunarodnom marketingu.

Određivanje polazne cenovne ponude u MM se zasniva na svestranoj analizi internih determinanti, a pogotovo strukture troškova. Polazna cenovna ponuda treba da odražava postojeće realno stanje – da obezbedi nadoknadu svih, proizvodno i izvozno relevantnih ulaganja i troškova, kao i ostvarivanje određene zarade. Polazna cenovna ponuda jeste svojevrsni upozoravajući parametar o ekonomskom smislu proizvodnje za strano tržište, pod postojećim pretpostavkama.

Obuhvatnost i struktura polazne cenovne ponude će se razlikovati u zavisnosti od toga: 1. da li se izvoz tretira kao sekundarna i dodatna aktivnost ili kao osnovna i trajna orijentacija; 2. da li se radi o proizvodu koji je isključivo namenjen inostranom tržištu; 3. da li se radi o proizvodu koji će se proizvoditi u stranoj zemlji. Dakle, na strukturu polazne cenovne ponude opredeljujuću ulogu ima odnos preduzeća prema inostranom tržištu. Bitno je da se radi o ceni koja obezbeđuje ekonomsku logiku, obnovljivost i zarađivačku sposobnost konkretnog izvoznog ili međunarodnog posla. Proizvodnja za domaće tržište, uz nastojanje da se izveze samo višak proizvoda, smatra se slabom izvoznom politikom koja nužno vodi devijantnom tretmanu polazne izvozne cene. Isto tako, opterećivanje cenovne kalkulacije velikim dodatnim troškovima zbog izvozne i međunarodne aktivnosti, može da izazove negativne efekte i značajne neracionalnosti. Polazna cenovna ponuda dugoročno ne sme biti znatnije ugrožena. Ni potcenjivanje, ni precenjivanje pojedinih stavki troškova nije u skladu sa krajnjim interesom preduzeća. Vredi još jednom ponoviti da je dugoročno veoma opasno biti cenovno konkurentan, a ne biti troškovno konkurentan. Polaznom kalkulacijom je neophodno realno odraziti: sve efektivne troškove proizvodnje, relevantne troškove izvoznog i međunarodnog angažovanja, planiranu zaradu preduzeća, kao i zavisne troškove i uobičajene marže pojedinih trgovinskih posrednika i distributera.

Metod progresivne kalkulacije se po pravilu primenjuje pri određivanju polazne izvozne cene. Pristup je „odozdo – gore“, tj. od proizvođača ka tržištu, a koristi se tehnika dodavanja ili zbrajanja pojedinih stavki u okviru strukture cena. Progresivni pristup kalkulaciji i formiranju polazne cenovne ponude se po pravilu zasniva na koncepciji ukupnih troškova i metodu „troškovi plus“. Polazi se od cena dobavljača i drugih nabavnih cena, preko stvarnih troškova proizvodnje, zavisnih troškova u zemlji i inostranstvu i čistih troškova međunarodnog i izvoznog angažovanja, da bi se konačno dobila polazna cenovna ponuda koja se zasniva na uvažavanju stvarne pozicije i neposrednih interesa međunarodno orijentisanih preduzeća i izvoznika. Ovako dobijena cena je prevashodno interno orijentisana, ima snagu internog pokazatelja i parametra, kao i značajnog standarda za kontrolu. Lako je zaključiti, da polazna cenovna ponuda ne mora da bude efektuirana i kao konačna prodajna cena, po kojoj se realizuje proizvod na inostranom tržištu.

6.2. Utvrđivanje tržišno prihvatljive cene u MM

Utvrđivanje tržišno prihvatljive cene u MM se zasniva na prevashodnoj analizi eksternih determinanti. Na osnovu nivoa i strukture inostrane tržišne cene, međunarodno orijentisano preduzeće utvrđuje konkurentnost svoje ponude na stranom tržištu, a time i polazne izvozne cene

– dobijene progresivnom kalkulacijom vlastitih troškova.

Nivo i struktura inostrane tržišne cene mogu varirati u zavisnosti od konkretnih tržišnih prilika, preovlađujuće konkurentne strukture i konkurentskog profila preduzeća na datom inostranom tržištu. Analitički pristup utvrđivanja tržišno prihvatljive cene će zavisiti od: 1. karaktera proizvoda – da li se radi o proizvodima široke ili investicione potrošnje; kao i od 2. karaktera tržišta – da li se radi o organizovanim i stabilnim tržištima ili o tržištima sa nestabilnim i fluktuirajućim cenama. Za proizvode široke potrošnje i za tržišta sa relativno stabilnim cenama, analizu je moguće početi identifikovanjem orijentacione tržišne cene i

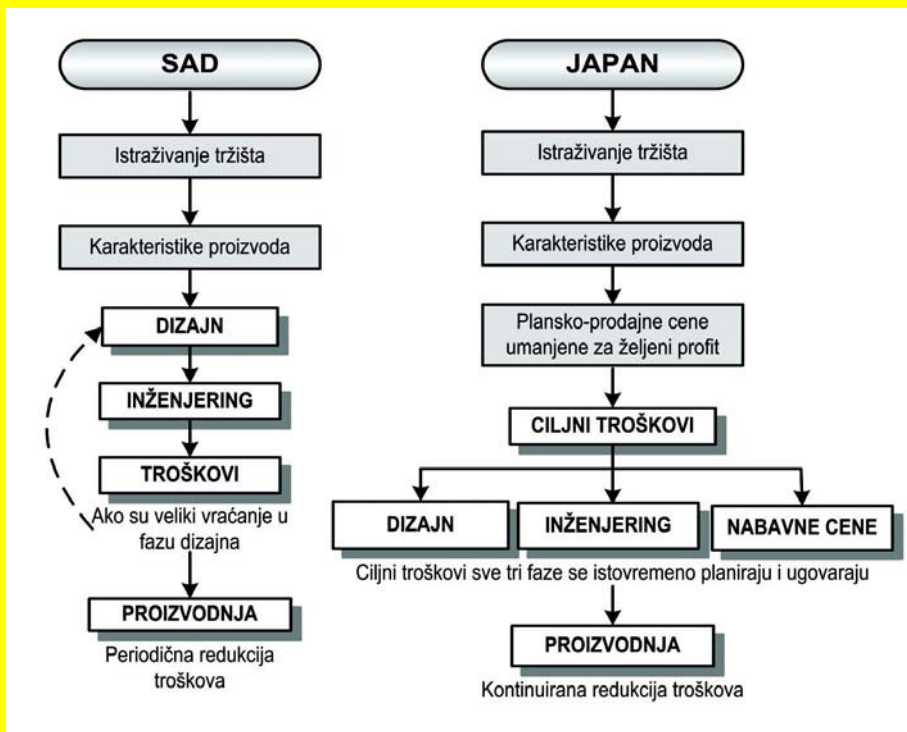


dovesti je do granice gde započinje odlučujući uticaj i kontrola od strane proizvođača. Nešto je složenija situacija sa utvrđivanjem orijentacione strukture inostrane tržišne cene kod skupih industrijskih proizvoda i opreme, kao i na onim tržištima gde se ne može polaziti od pouzdanih eksternih cenovnih parametara. U takvim situacijama se insistira na što preciznijim orijentacionim aproksimacijama, pri čemu se kao pouzdaniji orijentiri uzimaju: 1. cenovno ponašanje konkurencije i 2. područje neposredne kontrole od samog preduzeća. Velikom riziku se izlažu ona međunarodno orijentisana preduzeća koja nedovoljno poznaju stanje i nivo tržišnih cena na inostranom tržištu. Vrlo lako može da dođe do bespotrebnog gubljenja posla, ili pak, nepoželjnih gubitaka na konkrentnom poslu.

Metod inverzne kalkulacije se, po pravilu, koristi pri utvrđivanju inostrane tržišne cene i njene strukture. Polazi se sa istraživanjem, praćenjem i analizom važećih cena na inostranim tržištima, a potom se akcenat daje utvrđivanju potpune njene strukture i razbijanju na više orijentacionih pokazatelja (cena) po vertikalnoj liniji, sve do utvrđivanja orijentacione cene koštanja proizvodnje. Pristup je „odozgo – dole“, tj. od tržišta ka proizvođaču, a koristi se tehnika oduzimanja pojedinih stavki u okviru strukture cene. Inverzni pristup kalkulaciji i formiranju cena u međunarodnom marketingu polazi od tržišta i identifikovanih tržišnih cena. Osnovna logika ovog pristupa je da postojećim i prihvatljivim tržišnim cenama preduzeće prilagodi svoju strukturu troškova i cena svojih proizvoda, a ne obrnuto. Na ovaj način, izvoznik pouzdano utvrđuje konkurentnost svoje proizvodnje i ponude za međunarodno tržište, kao i adekvatnost postojeće strukture troškova u ceni dobijenoj progresivnom kalkulacijom. Ovako izvršena cenovna analiza i utvrđena tržišna cena, doprinose definisanju eksterno opredeljenih parametara, relevantnih za preduzeće. Kao što smo rekli da polazna izvozna cena ne predstavlja konačnu efektivnu cenu, to isto važi i za inostranu tržišnu cenu i njenu strukturu. Ona predstavlja samo korak dalje i bliže ka konačnoj odluci, pružajući dodatne informacije i obuhvatajući faktore okruženja, koji su specifični po pojedinim inostranim tržištima.

Japanski pristup formiranju cena po pravilu sledi logiku inverznog načina kalkulacije²⁶⁷. Sličnost između japanskog i američkog pristupa formiranju cena postoji samo u početnim fazama (videti sliku 6.5.). U oba pristupa prve dve faze su iste – istraživanje tržišta i definisanje karakteristika proizvoda. Japanski pristup odmah po definisanju proizvodnih karakteristika planira prodajne cene koje omogućuju sigurno tržišno prihvatanje. Oduzimajući iznos željenog profita dolazi se do kategorije planiranih (ciljnih) troškova. Troškovi dizajna, inženjeringa i nabavnih cena moraju da se uklope u postavljene marketinške okvire i ciljeve, a u domenu troškova proizvodnje se kontinuirano traga za mogućnostima racionalizacije. Američki pristup

²⁶⁷ *Keegan & Green, 2007, str 510...* Kada je *Sony*, sredinom 1980-ih godina, razvio “portable compact disc player”, troškovi po jedinici pri inicijalnom obimu prodaje su prelazili 600\$. Pošto ta cena nije bila prihvatljiva za tržište SAD i druga ciljna tržišta, *Akio Morita* je obavezao menadžment da cena po jedinici ne sme da pređe 300\$, kako bi se izvršila brza penetracija na svetsko tržište. Primer *Sonyja* ilustruje osobenost japanskog pristupa formiranju cena u međunarodnom marketingu, sledeći logiku „odozgo – dole“. češće primenjuje koncept stvarnih troškova, do kojih se dolazi nakon troškova dizajna, inženjeringa i nabavnih cena, pa ako se ispostavi da su oni neprihvatljivo visoki, ponovo se vraća na fazu dizajna. Dakle, osnovna razlika je u tome da li se prodajne cene planiraju pre ili posle faza dizajna, inženjeringa i snabdevanja.



6.3. Određivanje konačne prodajne cene u MM

Određivanje konačne izvozne cene je rezultat usklađivanja internih i eksternih cenovnih pretpostavki i orijentira, sa ciljevima, poslovnom i razvojnom politikom međunarodno orijentisanog preduzeća. U ovoj fazi je potrebno da se dođe do konačne cene, prihvatljive za krajnje potrošače, konkurente i za samo preduzeće. Njena usaglašenost sa zakonskim propisima i državnim regulativom se podrazumeva.

Nivo i struktura konačne prodajne cene u MM će zavisi od smera i nivoa odstupanja pojedinih strukturnih elemenata, polazne cenovne ponude i inostrane tržišno prihvatljive cene. Potrebno je imati u vidu dva pravila pri određivanju konačne prodajne cene u MM. Prvo pravilo definiše prihvatljivost donjeg orijentira i prostora usaglašavanja. Moguće granice prihvatljivosti orijentacione proizvođačke cene koštanja, dobijene inverznom kalkulacijom (u okviru inostrane tržišne cene), nalaze se u intervalu između varijabilnih troškova i pune cene koštanja dobijenih progresivnom kalkulacijom (u okviru polazne cenovne ponude). Tu leži i razlog raširenog shvatanja u praksi da se donja granica za određivanje izvoznih cena nalazi na onom nivou koji obezbeđuje nadoknadu direktnih troškova i određeni doprinos za pokriće. Drugo pravilo definiše prihvatljivost gornjeg orijentira i smer usaglašavanja. Utvrđivanje gornjeg nivoa konačne izvozne cene se nalazi pod opredeljujućim uticajem nivoa inostrane tržišne cene. Naime, pravilno utvrđena, orijentaciono i strukturno razbijena inostrana tržišna cena je ta koja uslovljava smer, ali ne i veličinu korekcije polazne izvozne cene, bilo da se ta korekcija vrši naviše ili pak naniže.

Metod korektivne kalkulacije jeste najpouzdaniji način dolaska do konačne izvozne i prodajne cene u MM, koja ima opštu prihvatljivost. Sada se paralelno i uporedo koriste poruke već obavljene progresivne (polazna cenovna ponuda) i inverzne kalkulacije (inostrana tržišna cena). Dolazi do poređenja pojedinih stavki i elemenata u strukturi, interno i eksterno dobijenih, cenovnih podloga i orijentira. Bitno je da identifikovana odstupanja, u jednom ili drugom smeru, budu u granicama ekonomske i poslovne prihvatljivosti. Korektivna kalkulacija je usmerena na prilagođavanje i korekciju polazne cenovne ponude u skladu sa: 1. poslovnim i razvojnim ciljevima preduzeća, i 2. dobijenim orijentacionim parametrima iz strukture inostrane tržišne cene. Dakle, do konačne izvozne i prodajne cene se dolazi na osnovu objektivno sagledanog odnosa između inostrane tržišne



cene i polazne izvozne cene preduzeća, kao i odmerenog i obrazloženog značaja i težine pojedinog korektivnog faktora: korišćenje proizvodnog kapaciteta; razvoj inostranog tržišta; razvoj proizvoda i proizvodnog programa; značaj internacionalizacije; državne stimulacije izvoznih cena i sl.

Marketinško diferenciranje konačnih prodajnih cena u MM. Paralelno sa izvođenjem korektivne kalkulacije pri marketinškom podešavanju konačne izvozne i prodajne cene, preporučuje se i korišćenje pet kalkulativnih diferencijala, od čijeg iznosa i načina zaračunavanja direktno zavisi visina krajnje cene: vremenski, interni, geografski, horizontalni i vertikalni diferencijal.

Vremenski diferencijal predstavlja veličinu promene u ceni ili razliku između predložene nove i već postojeće cene. Potrebno je poznavati osetljivost inostranog kupca na promenu cene, kao i usaglašenost sa ostalim diferencijalima da bi vremenski diferencijal bio u funkciji pravilnog odmeravanja promene u ceni i u najboljem funkcionalnom odnosu sa obimom izvoza. Ovaj diferencijal uglavnom primenjuju preduzeća sa značajnim izvoznim i međunarodnim iskustvom.

Interni diferencijal predstavlja razliku u ceni koju naplaćuju proizvođači ili izvoznici za pojedini proizvod u svom proizvodnom programu. Preko internih diferencijala, preduzeće vodi politiku cena za ukupan miks proizvoda, pri čemu preduzeće koncentriše pažnju na najrentabilnije proizvode. **Geografski diferencijal** predstavlja razliku između cena koje proizvođač zaračunava po pojedinim geografskim područjima i inostranim tržištima. Zaračunavanje geografskih diferencijala je mnogo prisutnije u međunarodnom nego u domaćem marketingu. Nekada je bolje odustati od tržišta na kome je moguće prodati samo skromnu količinu proizvoda, ali uz negativnu razliku ili diferencijal, da se ne bi izgubilo noseće inostrano tržište. Broj i iznos geografskih diferencijala utiče na rentabilnost ukupnog izvoznog angažovanja na svim inotrižjima i ukazuje na koja je tržišta potrebno

²⁶⁸ koncentrisati najveću pažnju.

Horizontalni diferencijal predstavlja razliku između proizvođačeve cene i cene koju naplaćuju njegovi neposredni konkurenti, zatim između cene koju naplaćuju pojedini posrednici i njihovi konkurenti. Horizontalnim diferencijalima se meri i odražava konkurentski položaj sopstvene u odnosu na srodne i uporedive marke proizvoda. Pravilno odmeravanje horizontalnog diferencijala se često svodi na dilemu – da li zaračunavati premiju ili stimulaciju izvoznim cenama.

Vertikalni diferencijal se javlja u više oblika, u zavisnosti od pojedinog nivoa i etape u realizaciji proizvoda (diferencijal prvog, drugog, trećeg reda). Pošto vertikalni diferencijal predstavlja jaz između onoga šta se plaća i šta se naplaćuje za određenu ponudu, oni se u konačnom izrazu konkretizuju u realnim stimulansima: doprinosi, zarade, marže i rabati – koji se ostvaruju realizacijom konačne cene na inostranom tržištu. Ekonomski interesi pojedinih učesnika u kanalima međunarodnog marketinga često se sukobljavaju u pogledu veličine vertikalnog diferencijala. Funkcionalni odnos između visine vertikalnog diferencijala i obima izvoza proizvoda je uslovljen stepenom zainteresovanosti da se obim izvoza ostvaruje i povećava, s jedne strane, i konkurentskim pritiskom, s druge.

Može se zaključiti da najveći broj preduzeća u praksi koristi diferencijalni pristup određivanju cena, a da toga nisu ni svesna ili da to ne priznaju. Ako bi priznali tu činjenicu, onda bi trebalo da veoma pažljivo proučavaju posledice promena u različitim vrstama diferencijala i odgovarajući uticaj diferencijala na obim izvoza i izvozne finansijske efekte.

²⁶⁸ Evropska Unija pokušava da stabilizuje cenu automobila među pojedinim zemljama bez direktne kontrole cena. Dva puta godišnje proizvođači automobila moraju da objave komparativne cene po pojedinim zemljama članicama EU za sve nove modele. Geografski diferencijal ne može biti veći od 12% u dugom roku i 18% u toku godine. Ukoliko ne poštuju ove diferencijale proizvođačima može biti zabranjeno da koriste pojedine kanale



distribucije. Od početka 2003. godine ovi propisi su počeli da se primenjuju u potpunosti, bez ikakvih izuzeća, što je uslovalo da se nekada veliki geografski diferencijali uvedu u navedene okvire. Koliko su razlike bile velike najbolje svedoči podatak da su automobili 2000. godine u Velikoj Britaniji bili u proseku skuplji za 35% nego u Euro zoni. (*Keegan and Green, Global Marketing, Pearson International Edition, str. 385*)

■ **MM.Marker 6.4. Reebok patike u konkurenciji sa zamrzivačem i kravom muzarom**

Kada se *Reebok*, druga kompanija u proizvodnji sportske obuće, odlučio da uđe na tržište Indije suočio se sa nekoliko marketinških izazova. *Reebok* je stvarao tržište ni iz čega. Visoko cenovno pozicionirana sportska obuća skoro da nije ni postojala, a najskuplje patike su koštale oko 1,000 rupija (23 USD). Zvaničnici kompanije su takođe morali da izaberu strategiju ulaska. Pala je odluka da se angažuju podizvođači na dugoročnoj osnovi, a sa jednim od njih, *Phoenix Group*, je formirano i zajedničko ulaganje. Da bi ojačao *high-tech* imidž brenda *Reebok* se odlučio da razvije sopstvenu maloprodajnu infrastrukturu. Postojala su još dva delića u slagalici: promocija i cena. Da li *Reebok* treba da razvija liniju proizvoda za „široke mase“ i prodaje ih po ceni od 1,000 rupija? Alternativa je bila da kompanija ponudi svoje standardne proizvode kao i u ostalim delovima sveta i prodaje ih po ceni od 2,500 rupija, ceni koja odgovara mesečnoj plati mlađeg državnog službenika. Kompanija se opredelila da za tržište Indije ponudi 60 modela iz svoje globalne ponude. Odluka se bazirala na želji da se održi imidž brenda koji je važio za visoko kvalitetan. Menadžment je došao do zaključka da odluka može veoma da utiče na veličinu tržišta. Umesto 300 miliona ljudi koji bi se mogli klasifikovati kao „srednja klasa“ kompanija se odlučila da opslužuje 30 miliona ljudi koji sebi mogu da priušte „luksuzne proizvode“. Najjeftiniji model patika koje je kompanija ponudila koštao je 2,000 rupija. Za ovu sumu seljak je mogao da kupi kravu muzaru, a domaćinstvo zamrzivač. Ipak, reakcije tržišta su bile odlične, naročito mladih iz srednje klase. Direktor divizije za područje Indije je izjavio: „Za cenu od 2,000 do 3,000 rupija ljudi stvarno imaju osećaj da mogu da zauzmu stav. To je mnogo jeftinije nego ukoliko želite da kupite sat da bi ste ostavili utisak na žurci. Iako nas je visoka cena stavila u konkurenciju sa stvarima kao što su zamrzivač i krava muzara, posledica toga je da nas doživljavaju kao prestižni brend.“

■ *BR-BusinessDataBase*

7. UGOVORNA REALIZACIJA POLITIKE CENA U MM

7.1. Regularni ugovorni oblici cena u MM

Pojam regularnih ugovornih cena u MM. Pod regularnim tržišnim oblicima cena podrazumevamo uobičajene cene, koje međunarodno orijentisana preduzeća mogu koristiti pri svom poslovanju na organizovanim i regulisanim tržištima. Radi se o cenama: 1. koje se javljaju u kontinuiranim tokovima međunarodne trgovine – tzv. trgovinski oblici ugovornih cena u MM;

2. koje su rezultat delovanja organizovanih institucionalnih tržišta – tzv. kotacijski oblici ugovornih cena; 3. koje su rezultat konkretnih partnerskih odnosa saradnje – tzv. partnerski oblici ugovornih cena; 4. koje su rezultat dominantnog tržišnog položaja ili pod neposrednim uticajem državne regulative – tzv. dirigovani oblici ugovornih cena.

Trgovinski oblici ugovornih cena u međunarodnom marketingu su ili rezultat postojećih i definisanih odnosa između proizvođača i međunarodnih trgovinskih preduzeća. Osnovni kriterijum za razgraničenje ovih ugovornih oblika cena jeste – položaj i uticaj proizvođača, odnosno trgovine, na definisanje i realizaciju konkretnih cena na datom tržištu. Uređujući sopstvene odnose sa trgovinskim posrednicima, međunarodno orijentisano preduzeće može da primenjuje tri oblika cena: izvedene, koordinirane i autonomne.

Izvedene cene u međunarodnom marketingu su, po pravilu, rezultat slobodnog delovanja ponude i tražnje na konkretnom tržištu, eksterno su uslovljene i izvan neposredne kontrole proizvođača. Trgovinski posrednici su ti koji prate dinamiku cena, nastoje da im se što



uspešnije prilagodbe ili aktivno utiču na njihovo kretanje po pojedinim tržištima i tržišnim segmentima. Kod određivanja prodajnih cena, trgovina ima potpuno nezavistan položaj, naglašen i aktivan uticaj. Primenjujući oblik izvedenih cena, međunarodno orijentisano proizvodno preduzeće se opredeljuje za strategiju intenzivne distribucije i politiku indirektnih izvoznih cena. To se uglavnom javlja: kada za dati proizvod postoje tržišne cene; kada firma i proizvodi ne uživaju međunarodni ugled i renome; kada preduzeće želi da što pre prenese vlasništvo nad robom, zbog visokih troškova međunarodnog marketinga.

Koordinirane cene u međunarodnom marketingu su rezultat zajedničkog istraživanja i procene proizvođača i trgovinskih posrednika. Politiku cena predlaže proizvođač, a trgovinski posrednik zadržava slobodu njenog prilagođavanja i samostalne realizacije, u skladu sa konkretnim tržišnim prilikama. Dakle, u ovom slučaju postoje odnosi ravnopravnosti između proizvođača i trgovinskog posrednika, a na određivanje krajnjih cena oni utiču zajednički, koordinirano i relativno samostalno. Po pravilu se primenjuje strategija selektivne distribucije, zasnovana na dugoročnoj poslovnoj saradnji. **Autonomne cene** u međunarodnom marketingu su rezultat superiornog, stabilnog i opredeljujućeg položaja proizvođača. Po pravilu se radi o preduzeću sa afirmisanim imenom ili o proizvodu sa markom, lako prepoznatljivom na međunarodnom tržištu. Sada proizvođač ima naglašen i opredeljujući uticaj na određivanje cena. Često se primenjuje strategija ekskluzivne distribucije. Položaj trgovine je izvedenog karaktera, a njen uticaj na nivo cena je ograničen i pasivan. Međunarodno orijentisani proizvođač primenom autonomnih cena želi da obezbedi ili 1. direktnu vezu cena sa prepoznatljivim imidžom korporativnog i proizvodnog brenda; ili 2. efekte od unakrsne povezanosti cena i pune kontrole nad cenama za ukupan proizvodni program. Očito je da će težnja ka autonomnim cenama biti prisutnija paralelno sa razvijanjem što šire i kompletnije proizvodne ponude, kao i sa rastom međunarodnog ugleda i reputacije preduzeća.

Kotacijski oblici ugovornih cena u MM. Kotacijski oblici cena predstavljaju jedinstvenu grupaciju cena u međunarodnom marketingu, čijem formiranju prethodi neposredno izlaganje institucionalnom i organizovanom sučeljavanju ponude i tražnje. Imamo u vidu – licitacijske, aukcijske i berzanske cene. Zajednička im je logika i princip tržišnog vrednovanja i kotiranja. Razlike između njih se ispoljavaju: 1. po predmetu ili proizvodu čije se cene na tržištu proveravaju i vrednuju, kao i 2. po tipu i karakteru tržišta preko kojeg se navedene cene formiraju i objavljuju.

Licitacijske cene su rezultat najpovoljnije ponude u okviru specijalno organizovanih javnih nadmetanja ili pismenih licitacija. Licitacije se uglavnom organizuju pri međunarodnom marketingu opreme, objekata, postrojenja ili projekata. Javna tržišta, koja imaju sve veći značaj i učešće u razvijenim privredama se, takođe, zasnivaju na principima licitacija. Do najpovoljnije ponude, a time i cene po kojoj će biti završen licitacioni postupak dolazi se usmenim ili pismenim nadmetanjem učesnika licitacije. Kada su uslovi licitacije poznati, troškovi poslovanja mogu predstavljati polaznu tačku pri formiranju i nuđenju cene. Najveći je problem predvideti ponašanje konkurencije. Verovatnoća dobijanja posla i očekivane zarade su pod neposrednim uticajem ponuđene visine cene. Suviše niska cena dovodi do smanjenja očekivane zarade, a suviše visoka cena može da dovede do kompletnog gubitka posla.

Aukcijske cene su rezultat javnog nadmetanja između zainteresovanih strana na konkretnim tržištima, gde dolazi do masovne prodaje individualno određene i prisutne robe. Robne aukcije su konkretna, ali privremena tržišta. Predmet trgovine na robnim aukcijama su: univerzalni proizvodi neujednačenog kvaliteta, lako pokvarljivi proizvodi ili predmeti velike umetničke vrednosti. Roba, koja je razvrstana po vrstama i lotovima u aukcijskim skladištima, može da se prodaje bez garancije kvaliteta, kakva je – takva je. Polazi se od početne cene, a onaj ko ponudi najvišu cenu postaje kupac robe. Aukcijske cene imaju dvostruki značaj za međunarodno orijentisana preduzeća: 1. po njima se može



stvarno obavljati međunarodna trgovina (učešćem na aukciji), 2. zainteresovane strane se mogu pozivati na postignute cene određene aukcije.²⁶⁹

Berzanske cene se formiraju na institucionalno određenim i vidljivim trajnim tržištima, na kojima se kontinuirano vrši sučeljavanje ponude i tražnje. Ovde imamo u vidu robni tip berzi. Sada se radi o apstraktnim tržištima, pošto predmet trgovine predstavljaju standardizovani i zamenjivi proizvodi. Dakle, na berzama se cene formiraju za proizvode sa standardnim oznakama kvaliteta, čije prisustvo nije potrebno. Berzanska cena se formira ili licitacijskim postupkom ili brojanjem. Kotacija cena predstavlja službeno saopštenje, po završetku svakog berzanskog sastanka, o postignutim cenama po artiklima. Berzanske cene imaju šire značenje od prosto kupoprodajnih cena na dotičnoj berzi. One se često tretiraju kao tipičan primer svetskih tržišnih cena, tako da se javljaju kao značajan orijentir i za²⁷⁰ odvijanje neberzanskih međunarodnih (pa i nacionalnih) kupoprodaja za iste proizvode.

Partnerski oblici ugovornih cena u MM. U svim situacijama kada zainteresovane strane žele da razvijaju ravnopravne i dugoročne partnerske odnose, one će neposredno i podjednako biti zainteresovane za utvrđivanje konačnih cena. Postoji obostrani interes da se razumeju i uvažavaju argumenti suprotne strane. Neposredni poslovni partneri mogu da biraju između ugovaranja fiksnih i kliznih cena.

Fiksne cene će se primenjivati u uslovima kada se sagledane okolnosti na tržištu odlikuju relativnom stabilnošću, kada je rok isporuke kratak i kada vrednost proizvoda nije velika. To su uslovi u kojima ni jedna ni druga strana ne mogu biti značajnije oštećene. Partneri svesno eliminišu mogućnost bilo kakve naknadne korekcije. Ukoliko bi u međuvremenu došlo do povećanja troškova inputa, na gubitku bi bio izvoznik. Istovremeno, našao bi se u povoljnijoj poziciji ukoliko bi došlo do smanjenja troškova ili veće racionalizacije i ostvarenih ušteda kroz proces proizvodnje, tokom vremena.

²⁷¹
lizne cene će se primenjivati u uslovima kada se sagledane okolnosti na tržištu odlikuju značajnom nestabilnošću, kada se radi o dugim rokovima isporuke, kada se radi o poslovima i projektima koji se realizuju po etapama, kao i kada se radi o proizvodima visoke vrednosti. U takvim slučajevima se određuje osnovna cena, koja će biti korigovana na dan konačne realizacije ili isporuke. Korekcija se vrši indeksom rasta cena materijala i prosečnog rasta troškova radne

²⁶⁹ Sedišta glavnih svetskih aukcija su: Petersburg (krzno); Melburn, London, Sidnej (vuna); Argentina (pamuk i koža); Amsterdam (duvan i čaj).²⁷⁰ Najznačajnije robne berze u svetu su: London (obojeni metali, olovo, zlato, šećer, kakao, čaj); Njujork (srebro, bakar, olovo, kaučuk, pamuk, kafa); Amsterdam (dijamant, začini); Čikago (pšenica, meso, koža); Liverpool (vuna); Antverpen (drvo, čelik).²⁷¹ videti radove M. Tešića
290 snage. Računski postupak preko koga se ta korekcija osnovne cene vrši u praksi je poznat kao metod klizne skale, ili matematička formula ženevske revizijske klauzule.

Dirigovani oblici cena u MM. Dirigovani oblici cena predstavljaju jedinstvenu grupaciju cena, na koju se regularno nailazi u međunarodnom marketingu, bilo da se suočavamo sa dominantnim ili monopolskim položajem određene kompanije na inostranom tržištu, ili pak, sa naglašenom državnom regulativom u sektoru cena. Dirigovani oblici cena mogu, na direktan ili indirektan način, da utiču na politiku cena međunarodno orijentisanih preduzeća i na uslove odvijanja međunarodne trgovine. U ovu grupaciju cena ubrajamo: monopolske, administrativne i kontrolisane cene.

Monopolske cene postoje kada jedno preduzeće ili država za određene proizvode utvrđuju nivo prodajnih cena koji će važiti na domaćem tržištu. Monopolske cene, po pravilu, obezbeđuju pored prosečnog i određeni nivo ekstraprofita za konkretno preduzeće



272

ili državu. Monopolske cene mogu da imaju dvojak značaj u međunarodnom marketingu: 1. kao parametar lokalnog cenovnog prilagođavanja kroz neposredne transakcije; 2. kao pokazatelj ukupne konjunkturane klime i uslova privređivanja na stranom tržištu – kroz indirektan uticaj na međunarodnu konkurentnost.

Administrativne cene određuju države ili ovlašćeni državni organi uprave. Radi se o direktno propisanim ili planskim cenama, kojima češće pribegavaju države u zemljama sa nedovoljno afirmisanim tržišnim mehanizmom. Administrativne cene su fiksne i ostaju na snazi sve dotle dok važi određena državna odluka ili akt o cenama. Promena nivoa administrativnih cena ne zavisi od tržišta, već od istog organa koji ih je i propisao.

Kontrolisane cene su rezultat sprege i uzajamnog uticaja tržišnih okolnosti i administrativnih mera. Ove cene su izložene neposrednom dejstvu pojedinih mera ekonomske politike. Mere ekonomske politike su uvek u funkciji ostvarivanja željenih efekata u domenu proizvodnje, prometa ili socijalne politike. Kontrolisane cene su uglavnom intervalnog karaktera i parametarski opredeljene. Na tržištu se najčešće javljaju pod nazivima: maksimirane cene, plafonirane cene, minimalne cene, dogovorene cene, garantovane cene.

7.2. Ugovaranje cena u MM

Ugovorni tretman cene. Ugovori međunarodne kupoprodaje i poslovne saradnje predstavljaju nezaobilaznu formu i instrument realizacije poslovnih operacija i aktivnosti van nacionalnih granica. Bez direktnog ili indirektnog određivanja cene, kao nužnog elementa svake robnonovčane transakcije, teško je razumeti potpunu ekonomsku suštinu pojedinih kupoprodajnih ugovora. Zbog toga što se cena može ugovarati na različite načine, u pravu je stvorena dilema – da li je cena bitan elemenat ugovora ili nije. U rimskom pravu važi shvatanje da ugovor nije punovažan ako u njemu nije određena cena. Tretiranje cene kao bitnog elementa ugovora se proširilo i još uvek zadržalo kod svih zemalja koje primenjuju evropsko kontinentalno pravo (izuzev skandinavskih). Pri tome se ne misli samo na kvantitativnu ili cifarsku određenost cene. S druge strane, u anglosaksonskom pravu se nailazi na fleksibilnije shvatanje i šire tumačenje.

272

Japanska državna korporacija duvana je, kao državni monopolista, odredila 50% veću cenu stranim cigaretama nego domaćim. Kao što se moglo i očekivati, strane cigarete su imale tržišno učešće od samo 2%. Kineska država drži cene uglja i ostalih sirovina na vrlo niskom nivou, dok su cene trajnih potrošnih proizvoda mnogo iznad prave tržišne vrednosti. Formalno, u ovom pravnom sistemu se cena ne tretira kao bitan elemenat ugovora. Ugovor može biti punovažan i bez njene izričite određenosti. Ovo rešenje se obrazlaže potrebama prakse.

Ugovorna određenost izvoznih cena mora biti višedimenzionalna i potpuna. Smatra se da je cena u ugovoru precizno utvrđena, ukoliko su jasno naznačeni sledeći njeni elementi: 1. visina cene, 2. predmetna određenost cene (jedinica robe, kvalitet, veličina, težina pakovanja i dimenzije), 3. valuta obračuna, 4. mesto i vreme naplate ili tzv. trgovinske i transportne klauzule, 5. uslovi i instrumenti plaćanja, 6. garancije i naknada štete, 7. period važnosti konkretnih cenovnih uslova. Kao što se vidi, kroz definisanje pojedinih elemenata izvoznih cena i cenovnih uslova, u ugovoru se daje i veliki broj komplementarnih informacija iz kojih je moguće stvoriti predstavu o pojedinim elementima integralne marketinške ponude, kao i o kvalitetu ukupnih odnosa između ugovornih strana.

Valutno fakturisanje cene predstavlja nezaobilazni elemenat konačnog ugovaranja i iskazivanja cena u međunarodnom marketingu. Na raspolaganju su tri opcije: 1. fakturisanje u sopstvenoj valuti; 2. fakturisanje u valuti kupca i 3. fakturisanje u trećoj valuti. Fakturisanje u sopstvenoj valuti ima značajne prednosti kada je domaća valuta jaka i stabilna. To je osnovni razlog zašto kompanije iz razvijenih zemalja najčešće favorizuju ovu



opciju. Time razvijeni partneri izbegavaju konverziju novca, efekte fluktuacije deviznih kurseva, dodatne administrativne troškove i afirmišu nacionalnu valutu. Fakturisanje u valuti kupca uglavnom se primenjuje kada se radi o kupcu koji potiče iz zemlje sa konvertibilnom valutom. To je česta praksa u poslovnim odnosima i transakcijama između partnera razvijenih zemalja. Preduzeća koja dolaze iz nerazvijenih zemalja i zemalja sa nekonvertibilnim valutama, po pravilu, svoje međunarodne poslovne operacije i transakcije ne mogu iskazivati i fakturirati u sopstvenoj valuti, već to moraju da čine u valuti kupca, ili pak, nekoj trećoj konvertibilnoj valuti. Zbog fluktuacije deviznih kurseva i odloženih rokova plaćanja, menadžment može insistirati na ugovaranju promptne ili terminske cene. Promptna ili *spot cena* određuje količinu domaće valute koja će biti plaćena za određenu stranu valutu koja se kupuje ili prodaje danas. Terminska ili *forward cena* određuje količinu domaće valute koja će biti plaćena za stranu valutu sa odloženim rokom plaćanja od 30, 90 ili 180 dana od danas. Kad se devizni kursevi menjaju na dnevnoj osnovi, čak i na najrazvijenijim tržištima kao što su SAD, Japan, Brazil i VB, kompanija će se izložiti značajnom riziku. Zbog toga što međunarodno i globalno orijentisana preduzeća ostvaruju profit od prodaje robe radije nego od spekulacija na međunarodnom tržištu deviza, razumljivo je da menadžment nastoji da se zaštiti od neočekivanih valutnih fluktuacija.

Načini ugovaranja cene u MM. U osnovi, postoje dva načina ugovaranja cene u međunarodnom marketingu – direktni i indirektni.

Direktan način ugovaranja cene postoji u slučaju kada je cena u svim svojim pojedinostima neposredno utvrđena između ugovornih strana. Postoji više različitih mogućnosti direktnog ugovaranja cene.

Jedinična cena predstavlja ugovornu cenu po jedinici mere robe ili predmeta sadržaja. Pri ovom načinu ugovaranja cene treba imati u vidu da različite zemlje koriste različite merne jedinice.

Bruto cena se odnosi na ukupnu isporuku, kompletno postrojenje, investicione radove i usluge. Cena se odnosi na ponudu u paketu ili ukupno definisan i obavljen posao.

Cena po korisnom sadržaju predstavlja mogućnost ugovaranja cene prema stepenu u kome roba sadrži korisne materije u okviru bazične upotrebne vrednosti i opredeljujućeg sastava i kvaliteta (npr. piće po procentu alkohola, rude po procentu korisnog metala i sl).

Korektivna cena predstavlja oblik ugovaranja osnovne ili polazne cene koja će moći da se koriguje i prilagođava stepenu kvaliteta proizvoda, kao i drugih dodatnih osobina i atributa.

Prospektna cena, koja se nudi u prospektnom materijalu, katalogima i cenovnicima, ima orijentacioni karakter do pismenog ili usmenog izjašnjenja prodavca da je to i njegova konačna cena u ponudi.

Prosečna cena se primenjuje kod proizvoda neujednačenog kvaliteta, tj. zamenljive robe, tako što se cena ugovara za osnovni ili prosečni kvalitet.

Indirektni način ugovaranja cene postoji u slučaju kada se ugovorne strane pozivaju na neko treće lice, ustanovu i tržišni izvor, sa već afirmisanim i pouzdanim postupkom utvrđivanja cene za robu koja je predmet međunarodne razmene. I u ovom slučaju postoji više mogućnosti.

Pozivanje na tržišne cene u trenutku i u mestu u kome će ugovor biti ispunjen. Ovo je moguće samo u onim situacijama gde se konkretne tržišne cene mogu nesporno utvrditi (npr. berzanske cene ili javno praćene i publikovane cene).

Pozivanje na cenu iz ranijeg perioda se primenjuje među partnerima koji se nalaze u dugoročnom poslovnom odnosu.

Poveravanje određivanja cene trećem licu, koje je u mogućnosti da cenu odredi na osnovu objektivnih okolnosti (evidencija cena, berzanske cene, arbitražno praćenje cena i sl).

Ovlašćenje jedne od ugovornih strana da odredi cenu, pri čemu se odbacuje mogućnost proizvodnosti, već se insistira na dokazivanju razumnosti ponuđene cene.



7.3. Međunarodne komercijalne i cenovne klauzule *INCOTERMS*

Opšta prihvaćenost *INCOTERMA*. Uobičajeno je da se regulisanje odnosa između prodavaca i kupaca u međunarodnom marketingu zasniva na definisanju mesta i vremena preuzimanja vlasništva nad robom, kao i na preciznom razgraničenju troškova transporta, osiguranja, rizika, kao i plaćanja drugih obaveza i taksa po osnovu isporuke ili prijema robe. Ti elementi imaju direktan uticaj na utvrđivanje strukture cene pri sklapanju ugovora. Pošto se radi o komplikovanijim odnosima nego u domaćim okvirima, insistiralo se da u međunarodnoj trgovini dođe do približavanja, ili pak, ujednačavanja pravila pri razgraničavanju prava i obaveza. Međunarodna privredna komora u Parizu je još 1936. godine izdala zbirku međunarodnih pravila za tumačenje pojedinih komercijalnih izraza u odnosima između kupca i prodavca. Radi se o svojevrsnim komercijalnim klauzulama (*INCOTERMS - International Commercial Terms*), bez čijeg navođenja nema preciznog²⁷⁴ određenja cene u međunarodnom marketingu, kroz trgovinske forme poslovanja.

Doprinosi i vrste klauzula. Međunarodne komercijalne klauzule predstavljaju skraćene termine, koji se sastoje iz dva dela: trgovačkog termina i odredišta (mesta). Njima se neposredno doprinosi razgraničenju transportnih troškova i snošenja rizika u odnosima između partnera kupoprodajnog ugovora. Kod najvećeg broja klauzula se paralelno definiše „kritičan period“ za snošenje troškova i rizika od strane prodavca ili kupca. Posmatrajući iz ugla proizvođača – izvoznika, pojedine *INCOTERMS* klauzule možemo grupisati u pet paritetskih tipova: 1. fabrički paritet; 2. paritet do prevoznika; 3. paritet sa troškovima prevoza; 4. paritet – do uvoznog odredišta i 5. paritet – isporučeno ocarinjeno. U okviru svakog od navedenih tipova pariteta, možemo koristiti više različitih klauzula, u zavisnosti od: mesta preuzimanja robe, vrste transporta, troškova osiguranja i preuzimanja rizika.²⁷⁴

Inicijalna međunarodna pravila *INCOTERMS* su vremenom dopunjavana i unapređivana 1953, 1967, 1976, 1980, a najnovije izmene su učinjene 1990. godine. Dodatna revizija je bila nužna zbog usaglašavanja sa promenama u transportnoj tehnologiji i elektronskoj razmeni podataka i informacija.

I Fabrički paritet (EXW ili *Ex Works*) – afirmiše obračun cene u mestu stvaranja ili proizvodnje robe. *Ex* znači „iz“, a možemo imati veći broj varijacija ovog termina kao što su: *ex* fabrika; *ex* postrojenje; *ex* mlin; *ex* plantaža; *ex* rudnik. Lako je zaključiti da ovim paritetom prodavac robu čini dostupnom u tačno određeno vreme u mestu proizvodnje ili skladištu prodavca. Kupac je taj koji preuzima obavezu utovara robe i snosi sve naknadne troškove i rizike.

II Paritet – do prevoznika – obavezuje prodavca (izvoznika) na isporuku robe koja je pripremljena za prevoz. Za razliku od prethodnog, po ovom paritetu imamo delimično distributivno angažovanje proizvođača do mesta lokacije prevoznika. Jedan od često korišćenih i aktuelnih *INCOTERMA* jeste franko prevoznik ili *Free carrier (FCA)*, sa naznakom imena prevoznika i njegove destinacije u zemlji izvoznika. Troškovi prevoza do prevoznika su uključeni u cenu. U ovoj kategoriji se nalaze još dve tradicionalne i često korišćene klauzule – *FAS* i *FOB*, koje se razlikuju po tome da li je prodavac obavezan da utovari robu ili ne. *FAS (free alongside ship)* klauzula ide uz naznaku luke prevoza robe, i znači „franko uz bok broda“. Ovaj termin ne uključuje cenu utovara. Obično se za ovu transakciju koristi izvozna luka, kao mesto razgraničenja. Odgovornost prodavca prestaje dobijanjem priznanice pristaništa. *FOB (free on board)* znači „franko na palubi broda“. Kao i kod ostalih uslova ponude cene i ovde se mora navesti mesto od kojeg cena važi. Kao odredišno mesto najčešće se koristi izvozna luka. Sada cena uključuje lokalnu cenu sa utovarom. Odgovornost prodavca ne prestaje sve dok se roba ne smesti na brod i dok se ne izda tovarni list. Kupac je dužan da se pobrine za brod, organizuje transport i snosi sve troškove od momenta kada je roba ukrcana na brod, tj. kada roba pređe ogradu broda. *FOB* klauzula može imati svoje varijacije u zavisnosti od vrste prevoza.²⁷⁵



III Paritet sa troškovima prevoza ide na obavezno uključivanje distributivnih troškova i vozarine u cenu proizvoda. Varijacije u primeni ovog pariteta nastaju u zavisnosti od toga da li su u cenu uračunati troškovi osiguranja ili ne. Karakteristika ove kategorije pariteta jeste da se momenat prelaska rizika ne poklapa sa momentom prelaska troškova. U ovoj kategoriji najčešće se koriste dve klauzule – *C&F* i *CIF*. *Cena sa vozarinom* ili *Cost and freight (CFR ili C&F)* jeste klauzula koja u cenu uključuje troškove utovara i vozarinu. Ovaj izraz ima karakteristike *FOB* klauzule što se tiče definisanja momenta prenosa vlasništva i rizika gubitka ili oštećenja robe na prodavca činom ukrcavanja, ali je sada vozarina plaćena sve do inostrane uvozne luke kao odredišnog mesta.²⁷⁶ *Cena sa osiguranjem i vozarinom* ili *Cost, Insurance and Freight (CIF)* jeste klauzula koja se primenjuje na cenu proizvođača ili izvoznika, koja uključuje troškove do mesta istovara robe. Mesto koje se koristi kao odredište može biti bilo koja lokacija. *CIF* cena uključuje sve troškove sa utovarom, osiguranje i ukupne troškove transporta do naznačenog mesta iskrcavanja. Iako se troškovi proširuju i van zemlje izvoznice i iako cena pokriva više stavki i aktivnosti od *FOB* cene, vlasništvo nad robom i obaveze prodavca se i ovde završavaju u istoj fazi, tj. momentom ukrcavanja robe. Prodavac je taj koji plaća osiguranje, a osiguravajuća kompanija prodavca preuzima odgovornost kada je roba jednom utovarena.²⁷⁷

IV Paritet – do uvoznog odredišta uz navođenje uvozne luke ili mesta uvoza dodaje nove obaveze prodavcu, koje se protežu do momenta iskrcavanja u odredišnom mestu kupca, kao i

²⁷⁵ Tako termini *FOR (free on rail)* i *FOT (free on truck)* predstavljaju ekvivalente *FOB* klauzula za železnički i drumski transport.²⁷⁶ Ekvivalent ovoj klauzuli jeste noviji i univerzalniji termin *CPT Carriage paid to* (prevoz plaćen do...), koji je posebno koristan za primenu kod korišćenja savremenog multimodalnog ili kombinovanog transporta.²⁷⁷ Kao ekvivalent ovoj klauzuli, kada se ne ide na morski prevoz, koristi se termin *CIP* - prevoz i osiguranje plaćeni do luke, ili pak, *DCP* kada se roba prevozi u kontejnerima. ²⁷⁹ plaćanje manipulativnih troškova, ako ih ima. Kod ovog tipa pariteta rizik i troškovi istovremeno prelaze sa prodavca po ispunjavanju obaveza. Tri su najčešća modaliteta primene ovog pariteta. Klauzula *Franko brod (Ex Ship)* sa naznakom odredišne luke uvoza, obavezuje prodavca da kupcu obezbedi normalno iskrcavanje i preuzimanje robe u luci uvoza, uz snošenje svih troškova i rizika. Klauzula *Franko obala (ex Quay)* u luci uvoza, obavezuje prodavca da stavi robu kupcu na raspolaganje iskrcanu na keju ili obali, uz istovremeni prenos rizika i troškova po ispunjavanju obaveza. *Franko neocarinjeno (DDU delivered duty unpaid)* jeste klauzula koja se uglavnom primenjuje pri kopnenom transportu. Prodavac je obavezan da o roku dostavi robu kupcu, u definisanom mestu uvoza i u prevoznom sredstvu u kome je transport robe ugovoren.

V Paritet - isporučeno ocarinjeno (DDP – delivered duty paid). Za razliku od fabričkog pariteta *EXW* koji maksimum obaveza prenosi na kupca, ovaj domicilni paritet (*DDP*) maksimum obaveza prenosi na prodavca. Izvoznik je obavezan da kupcu stavi na raspolaganje robu sa plaćenom carinom u definisanom odredištu zemlje uvoza. Po pravilu, ugovara se da predata roba mora biti jasno izdvojena i identifikovana. Rizik prelazi na kupca kada roba sa plaćenom carinom i svim uvoznim dažbinama bude uredno stavljena kupcu na raspolaganje. Ovaj tip inkoterma je poznat u praksi i kao *Franko domicilna cena (Franco domicile price)*.

Prednosti CIF klauzule. Prodavac mora da učini sve kako bi ponuda bila potpuno razumljiva. Bez jasnog navođenja cenovnog pariteta, ili *INCOTERM* klauzule, teško da će potencijalni kupac ozbiljno razmotriti ponudu prodavca. Prednosti *CIF* klauzule su se višestruko potvrdile u praksi međunarodnog poslovanja i marketinga, pa se preporučuje njena



primena kad god je to moguće. Pokazalo se da je za stvaranje dugoročnog poverenja između kupca i prodavca poželjno da ponuda sadrži raščlanjene stavke – osnovnu cenu, osiguranje, vozarinu. Kupac tada ima u vidu sve relevantne troškove koji su neophodni da bi proizvod stigao u luku zemlje uvoza. Tada se stvaraju i objektivnije pretpostavke za opravdanost eventualne promene tipa i vrste ponuđenog cenovnog pariteta. Kupac može racionalno da odluči da li će se sam postarati za osiguranje i vozarinu ili ne. Dakle, lako je zaključiti da su ključne prednosti *CIF* klauzule u velikom broju informacija, koje se na taj način nude kupcu.

Prednosti FOB klauzule. U određenim okolnostima, više pogoduju neki drugi cenovni uslovi prodaje. Ako postoji problem konvertibilnosti valute onda, za obe strane, na površinu izlaze prednosti *FOB* uslova. U tom slučaju kupac plaća vozarinu u sopstvenoj valuti ili organizuje korišćenje broda iz sopstvene zemlje. ²⁷⁸ Strane korporacije u nekoj zemlji, koje imaju veliko učešće u spoljnotrgovinskoj razmeni te zemlje, više vole da prodaju po *CIF* uslovima, a da kupuju po *FOB* uslovima, kako bi zadržale kontrolu nad troškovima vozarine i osiguranja za sebe.

Trend ka zaštiti kupca. Klauzula isporučeno ocarinjeno (*DDP*) uz iskazivanje cene u nacionalnoj valuti kupca, jeste sve prisutnija praksa i norma jedinstvenog evropskog tržišta. Istovremeno, klauzula *Ex works* i drugi komercijalni termini koji zahtevaju preveliko angažovanje i obaveze kupca, postaju nepoželjni i neprihvatljivi u mnogim zemljama (ne samo u okviru EU). Sve je veći pritisak na kupca da dobro razmisli pre prihvatanja uvoza i preuzimanja robe iz destinacije izvoznika, pogotovo kada se radi o komplikovanim spoljnotrgovinskim i distributivnim procedurama koje podrazumevaju i velike dodatne troškove. Iako su *INCOTERM* klauzule dobile opštu prihvatljivost, to ne znači da se može računati na njihovu automatsku primenu, ukoliko nisu precizno naznačene u ugovoru ili transportnoj dokumentaciji.

8. DISKRIMINATORNI I NELOJALNI OBLICI CENA U MM

8.1. Paralelne, preprodajne i deformisane cene u MM

Pretpostavke cenovne diskriminacije u MM. Diskriminatorske cene su rezultat procesa zaračunavanja različitih cena na različitim tržištima za iste proizvode. Radi se o cenovnoj praksi i obliku cena na koje se mnogo češće nailazi u međunarodnom nego u nacionalnom marketingu. Takođe, pretpostavke za diskriminaciju kupaca i potrošača putem cena su očiglednije u tokovima međunarodnog poslovanja i marketinga nego na domaćem tržištu: 1. geografska distanca i geografske barijere između pojedinih tržišta su naglašeniji, 2. nailazi se na različitu platežnu sposobnost po pojedinim tržištima, 3. troškovi transporta i marketinške logistike se objektivno razlikuju od slučaja do slučaja, 4. carinske politike su neujednačene po pojedinim zemljama, 5. postoji različita sklonost pojedinih država ka neposrednom uplitanju u sektor cena, 6. vrednost pojedinih valuta se vremenom menja, a po pravilu dolazi i do fluktuacije deviznih kurseva. Treba praviti razliku između regularne strategije diferenciranja cena u međunarodnom marketingu, koja je zasnovana na objektivnim faktorima i razlozima, od pojave diskriminatorskih cena, koje su po pravilu rezultat neopravdano velikih cenovnih diferencijala za iste proizvode na različitim ²⁷⁹ tržištima. U svim slučajevima naglašene diskriminacije cena u međunarodnim razmerama preporučuje se aktivno i neposredno prisustvo kompanije na stranom tržištu, bilo samostalno, bilo preko zvaničnih ili ekskluzivnih distributera. Vrlo je bitno da se pojava studiozno prati i

²⁷⁸ Kina, npr. kontroliše sporazume o prevozu brodom u vezi sa izvozom i uvozom, da bi sačuvala devize i zadržala poslove osiguranja. Potencijalni problem takve orijentacije jeste kašnjenje brodova u kineskim lukama, što može izazvati dodatne troškove kroz visoke kamate, skladištenje i penale. ²⁷⁹ Evropska regulativa propisuje da cene za isti proizvod po pojedinim zemljama članicama EU mogu maksimalno da se razlikuju do 20%, međutim,



pojedini proizvodi ispoljavaju daleko veće diferencijale između maksimalne i minimalne cene. Eksperti Evropske unije intenzivno rade na definisanju prihvatljivih cenovnih koridora, koji bi važili za sve zemlje članice. Ti cenovni koridori će verovatno biti opredeljeni elastičnošću tražnje po pojedinim zemljama i maksimiranim evropskim profitnim maržama. Svesno se ne ide na zaštitu najnižih mogućih cena, kako bi se izbegli eventualni diskriminatorni efekti.

blagovremeno reaguje. Preduzeće mora da razvija niz i proaktivnih i reaktivnih mera usmerenih ka trgovinskim posrednicima i krajnjim potrošačima, kako bi se izbegla moguća šteta od pojave diskriminatornih cenovnih efekata i elemenata sivog tržišta u međunarodnom marketingu. Diskriminatorne cene mogu imati veći broj pojavnih oblika: paralelne cene, preprodajne cene i deformisane cene.

■ **MM.Marker 6.5. Cenovne strategije u borbi protiv piraterije**

Twentieth Century Fox, divizija *News Corporation* u vlasništvu Ruperta Mardoka imala je problem jer su „pirati“ ugrožavali profite po osnovu najnovijih filmova. Vrlo blaga i nejasna regulativa u oblasti intelektualne svojine kreirala je uslove za prodaju ilegalnih DVD po izuzetno niskim cenama. Na brzo rastućim tržištima kao što su Meksiko, Kina i Rusija, *Fox* i njegovi konkurenti gube stotine miliona dolara godišnje po osnovu „piraterije“. U ovu sumu uračunati su kako gubici po osnovu smanjene prodaje bioskopskih karata, tako i po osnovu manje prodaje regularnih DVD. Nije neuobičajeno da se najnoviji filmski hitovi pojave prvo na ulici pa tek onda u lokalnim bioskopima. *The Motion Picture Association of America* prognozira da gubici po osnovu piraterije samo u Kini u 2005. godini iznose 244 miliona dolara. U Kini kao i ostalim zemljama kompanije preduzimaju pravne akcije protiv falsifikatora. Uprkos tome kineski prodavci nastavljaju da prodaju „piratske“ DVD po ceni od 10 RMB što je približno 1.2 USD. Nova strategija *Fox* je da ponudi regularne DVD po ceni od 30 RMB. Kompanija se nada da će ljubitelji filmova u Kini biti spremni da po novoj ceni kupuju zvanične umesto falsifikovanih DVD. „Piratski“ filmovi javljaju se takođe u svim zemljama u razvoju. U Rusiji je cena zvaničnih DVD usled velikih poreza i carina od 20 USD do 30 USD, dok se piratski DVD prodaju po ceni od 4 USD. Kompanija *Columbia TriStar* je reagovala smanjujući cene svojih DVD na svega 10 USD. Kao što je naglasio Vjačeslav Dobičin ideja je da se ruskim potrošačima ponude zvanični DVD po ceni koju mogu sebi da priušte. Da bi se ova ideja sprovela u delo izvršen je prelazak sa ekskluzivne na masovnu distribuciju. Slična situacija je i u Meksiku. Cena bioskopske karte iznosi koliko i prosečna dnevnicu dok je cena „piratskih“ DVD oko 5.5 USD. Meksički distributeri su reagovali snižavanjem cena DVD na 4.5 USD. Direktor jedne od najvećih distributerskih kuća je izjavio „Ukoliko ništa ne preduzmemo sa našim poslovanjem je gotovo“. Pored cenovne taktike distributeri su pokušavali i na druge načine da se izbore sa „piratima“. Na jednom DVD kompanije su nudile po nekoliko starijih naslova koji su se preko maloprodajnih objekata prodavali po ceni od svega 23 USD. Kompanije su takođe u svoje distributivne lance uključivale ulične prodavce od kojih su mnogi do tada prodavali „piratska“ izdanja. Ulični prodavci imaju štandove u prometnim oblastima i ulazima u metro.

■ **BR-BusinessDataBase**

Paralelne cene se javljaju kao rezultat pojave neoficijelnih posrednika i distributera u međunarodnom marketingu. Oni su u stanju da nude isti ili sličan proizvod po znatno nižim cenama od zvaničnih i regularnih izvoznika zbog: nižih režijskih troškova, izbegavanja oficijelnih troškova finansiranja izvoza, drugačije veličine proizvoda, pojednostavljenog pakovanja i sl. Često se radi o proizvodima koji nisu zvanično i do kraja pripremljeni za izvoz, pa kao takvi mogu da ne budu u skladu sa osnovnom zakonskom regulativom strane zemlje po pitanju proizvodnih atesta, etiketiranja i načina obeležavanja. Paralelni izvozi i paralelne izvozne cene povećavaju stepen neizvesnosti i unose značajnu konfuziju na



stranom tržištu.²⁸⁰ Zvanični uvoznik, koji nađe nepravilno upakovan i znatno jeftiniji, paralelno uvezeni proizvod, može o

²⁸⁰ *Levi Strauss* prodaje svoje 501 farmerke u Parizu po duploj ceni u odnosu na SAD, stoga nije iznenađujuće što EU trgovci nabavljaju *Levis* proizvode preko nezvaničnih izvora. Postojeća EU regulativa dozvoljava paralelnu trgovinu između zemalja članica EU, ali ne dozvoljava paralelan uvoz nezvaničnih markiranih proizvoda nečlanica. *Levis* je tužio 24 evropska trgovca, uključujući *Tesco*, britanski gigantki supermarket, za paralelan uvoz od nečlanica EU. tome da obavesti nadležne vlasti i inspekcijske organe, štiteći tako ne samo svoje interese, nego i interese strane države, pa i potrošača. Međunarodno orijentisana preduzeća, koja su suočena sa paralelnim izvozom i paralelnim cenama svojih proizvoda, trpe trostruku štetu: 1. smanjuje se obim prihoda koji bi se mogao regularno ostvariti na lukrativnim tržištima; 2. ugrožava se željeni i jedinstveni korporativni imidž na stranom tržištu; 3. otežava se saradnja sa zvaničnim trgovinskim posrednicima i distributerima sa kojima preduzeće želi da saraduje na stranom tržištu. Preduzeće će, stoga, nastojati da: paralelne kanale i cene stavi pod sopstvenu kontrolu; ili da paralelne distributere prevede pod oficijelne uz veće diskonte; ili da nudi potpunije prateće usluge i prednosti potrošačima.

Preprodajne cene se javljaju kao rezultat velikih diferencijala u carinama i porezima po pojedinim zemljama. Kao rezultat toga dolazi do pojave preprodavaca istih proizvoda ili tzv. sivog tržišta na podlozi velikih razlika u ceni. Zbog toga se ove cene često označavaju kao špekulativne. Naime, preprodavci ili potrošači mogu da kupuju proizvod u stranoj zemlji gde su cene niske i da ga potom prodaju ili koriste u zemlji gde su cene za isti proizvod visoke.²⁸¹ Kad god postoje uslovi za ostvarivanje značajnog preprodajnog cenovnog efekta, postoje i uslovi za pojavu sivog tržišta u međunarodnom marketingu. Preprodavci su primarno zainteresovani za brzu i laku prodaju i ostvarivanje profita u što kraćem roku. Preprodavci su orijentisani samo na cenovnu konkurenciju, zanemarujući značaj necenovnih faktora i posleprodajnih usluga. Međunarodno orijentisanom preduzeću stoje na raspolaganju sledeće varijante borbe protiv preprodajnog tipa cenovne diskriminacije: 1. da poveća izveznu cenu u zemljama sa niskim carinama do nivoa da se preprodavcima ne isplati ilegalno uključivanje u prekograničnu trgovinu; 2. da kod potrošača razvija sklonost ka većem uvažavanju necenovnih elemenata ponude i posleprodajnog servisa.

Deformisane cene se javljaju kao rezultat veštačke diskriminacije na podlozi neposrednog uplitanja određene države u regulisanje cena za konkretni proizvod, ili su pak, rezultat valutnih fluktuacija i narušavanja realnih i uobičajenih vrednosnih odnosa između pojedinih valuta. U oba slučaja imamo stvaranje veštačkih konkurentskih odnosa na stranom tržištu. Moguće je da dođe do pojave značajnih cenovnih diferencijala, koji su opet motiv i razlog za pojavu elemenata sivog tržišta i deformisane trgovine. Kada je država aktivno uključena u kupovinu i prodaju lokalne i domaće i strane robe, tada uglavnom dolazi do devijacije u

²⁸² cenama. Kada u međunarodnom marketingu postoji mogućnost da se isti proizvod proizvodi na više različitih lokacija i u više zemalja, tada do cenovne diskriminacije može da dolazi i na podlozi valutnih fluktuacija, relativno posmatrano. Do pojave deformisanih cena dolazi i u onim zemljama koje imaju veliku inflaciju, te međunarodno orijentisana preduzeća moraju da prelaze na politiku tzv. indeksiranih cena.

8.2. Damping cene u MM

Sušтина dampinga. Damping je pojam vrlo prisutan u međunarodnom marketingu, ali istovremeno pun arbitrarnosti. Rašireno je shvatanje da damping predstavlja svaku istovremenu



²⁸¹ Često se navodi primer da Japanci organizuju vikend-šoping ture u Tajvan i Hong Kong kako bi kupovali jeftinije svoje proizvode elektronike, parfema, odeće i slično. Vođeni sličnom motivacijom, Amerikanci često idu u Meksiko da bi nabavljali lekove svojih proizvođača po znatno nižim cenama.

²⁸² Zbog državne agrarne politike, Japanci su plaćali dva ili tri puta veću cenu pirinča od svetske cene. Američka pšenica u Japanu je prodavana po dvostruko većoj ceni od one koju je japanska država platila pri neposrednom uvozu.

298 prodaju na stranom tržištu po ceni nižoj od domaće prodajne cene, uz pretpostavku da su ostali uslovi isti ili slični. Međutim, već smo do sada u više navrata navodili da postoji veći broj objektivnih faktora koji uslovljavaju vođenje diferencirane politike izvoznih u odnosu na domaće prodajne cene, a da se pri tome ne radi o dampinškom tipu diferenciranja ili diskriminacije cena. Zato ćemo se ovde koncentrisati na objašnjenje: suštine dampainga, pojedinih tipova dampainga i prakse sankcionisanja dampainga. Ukoliko preduzeće ide na prodaju po nižim cenama u inostranstvu u odnosu na domaće cene – zbog prilagođavanja nižoj platežnoj sposobnosti potrošača, zbog prilagođavanja ili diferenciranja u odnosu na konkurenciju, zbog brže penetracije na strano tržište koristeći naglašenije efekte elastičnosti tražnje u odnosu na cene – tada ne govorimo o dampaingu i dampinškom diferenciranju cena u međunarodnom marketingu. Dakle, svaka prodaja po nižim cenama na stranom tržištu u odnosu na domaće cene ne može se označiti kao dampaing. Potrebno je uvesti dodatni elemenat, da je dampaing zvanično deklarisan kao nelojalan poslovni i konkurentski odnos, koji se realizuje primenom određene politike cena. Dakle, dampaing cene predstavljaju samo jedan od oblika diferenciranja cena u međunarodnom marketingu, koji nije realno i objektivno uslovljen, koji je u domenu nelojalne konkurencije i koji je u sukobu sa ograničavajućom i važećom pravnom regulativom. Po pravilu, najveću sklonost ka dampaingu ispoljavaju ona preduzeća koja nastoje da se po svaku cenu reše viška proizvoda, svesno podrivajući postojeće konkurentske odnose na stranom tržištu.

MM.Marker 6.6. Damperi postaju dampirani

Jedan od najoštrijih i najduže vođenih sudskih sporova vezanih za dampaing, konačno se okončao 1994. godine, kada su obe strane shvatile da je rat bio uzaludan. *Smith Corona*, američka firma sa 120 godina dugom tradicijom i japanska *Brother Industry* potpisale su ugovor o zajedničkom ulaganju složivši se da obustave sve parnice: „Obe naše kompanije će mnogo više zaraditi putem koncentracije na tržišta i opsluživanjem potrošača, nego sudskom bitkom“. Više od 14 godina duga pravna bitka otpočela je kada je američka kompanija optužila japansku za dampaing cena prenosivih pisaćih mašina, odnosno da proizvode prodaju na tržištu SAD ispod troškova proizvodnje. Međutim, kompanija *Smith Corona* izmestila je proizvodnju iz *Cortlanda (New York)* u Meksiko, Singapur i druge fabrike van SAD. Kako je onda ova kompanija mogla da optuži japansku da ovim činom ugrožava američko preduzeće, kada se ovde uopšte ne radi o domaćoj proizvodnji? U međuvremenu, *Brother Industry* je premestila proizvodne kapacitete iz Japana u *Bartlett (Tennessee)*, predstavljajući se kao američki proizvođač. Zaista, predstavnici *Brother Industry* su 1991. godine tvrdili da ova firma predstavlja domaću kompaniju za proizvodnju pisaćih mašina, a da to nije *Smith Corona*, u kojoj se 48% kapitala nalazilo u britanskom vlasništvu. *Brother Industry* je otišla toliko daleko da je tvrdila da *Smith Corona* pisaće mašine proizvedene u Singapuru prodaje po dampinškim cenama u SAD. Izgledalo je da će se 1993. godine *U.S. Trade Department* složiti sa ovom tvrdnjom. Upravo na tom nivou obe kompanije su odlučile da obustave spor. Nakon svega sami potrošači su dampaingovali cene svojih pisaćih mašina u zamenu za kompjutere.

■ *BR-BusinessDataBase*



Standardi utvrđivanja dumpinga. Za dalje tumačenje i konkretizaciju dumpinga kao oblika izvoznih cena potrebno je poznavanje standarda na osnovu kojih se sagledava i utvrđuje postojanje nelojalnog i veštačkog odstupanja izvozne u odnosu na domaću cenu. Polazi se od toga da se pod dumpingom podrazumeva izvoz određene robe po ceni koja je niža od „normalne“ cene. Sada se javlja problem tumačenja pojma i standarda „normalne cene“ ili „normalnih“ troškova. Uglavnom se problem rešava tako što se pod nelojalnom ili dampinškom cenovnom konkurencijom podrazumeva: 1. prodaja ispod stvarnih ili normalnih troškova izvoznika; 2. prodaja ispod postojeće ili normalne cene na domaćem tržištu; 3. prodaja ispod normalne izvozne cene na nekim trećim tržištima. Praktično posmatrano, pod dumpingom podrazumevamo zaračunavanje nižih cena na stranom tržištu od normalne ili prirodne vrednosti (normalnih troškova, normalne domaće prodajne, normalne druge izvozne cene), što može da se dokaže i podleže društvenoj osudi i antidampinškim carinama. Kao takve, dumping cene su direktno u funkciji stvaranja veštačke i neprirodne cenovne konkurentnosti na stranom tržištu.

Vrste dumpinga. Pojedine vrste dumpinga možemo izvoditi iz dva naredna pitanja – KO i KAKO? Dakle, dumping cene možemo razlikovati po tome KO ih zaračunava i primenjuje, i po tome KAKO se dumping primenjuje. Po kriterijumu KO, razlikujemo dumping preduzeća i državni dumping.

Dumping preduzeća predstavlja onaj izvoz po nižim cenama (sa gubitkom) koji nije objektivno uslovljen i koji je usmeren da podrije inostrane cene i inostranu konkurenciju. Preduzeće, po pravilu, gubitak na dumping cenama pokriva kroz veću zaradu na domaćem tržištu, ili pak, kroz subvencije i državne mere stimulacije izvoza. Nosilac i realizator dumping politike je preduzeće, bilo da je realizuje potpuno samostalno ili pak, uz pomoć države. Dumping se može primeniti ne samo na proizvode nego i na usluge.

Državni dumping predstavlja onaj deo intervencionističke diskriminacije izvoznih cena (podržavanje nižih cena) koji nije objektivno uslovljen i koji je usmeren da naruši cenovne odnose na stranom tržištu, stvarajući veštačku cenovnu konkurentnost. Državni dumping je vremenom sve teže utvrđivati. Državne mere kojima se podržava politika dumping cena sa aspekta zemlje izvoznice, mogu biti: izvozne premije, subvencije i poreske olakšice, tajni popusti i rabati, povoljniji izvozni krediti, a nekada i devalvacija novca. Problematičnost jasnog razdvajanja dumping mera od uobičajenih mera unapređenja izvoza omogućuje zemljama izvoznicama da se služe ovim instrumentima cenovne konkurencije, čak ga svesno planirajući i nastojeći da se izbegnu antidampinški propisi i carine.



Načini realizacije dumpinga. Po kriterijumu KAKO se dumping realizuje razlikujemo: sporadični, agresivni, konceptijski i suprotni dumping.

Sporadični dumping se javlja s vremena na vreme, kada preduzeće raspolaže neprodatim zalihama i kada želi da se oslobodi oštećene robe ili viškova. Dumping cene su sada u funkciji rasprodaje na inostranom tržištu, kako bi se izbegao rat cena na domaćem tržištu i delimično

²⁸³ Japanske banke u Kaliforniji su bile optužene da su dumpingovale novac na američkom tržištu, tako što su naplaćivale manje kamatne stope na kredite u odnosu na američke banke. ²⁸⁴ Na primer, *Boeing* i *McDonnell Douglas* optužili su *Airbus* da je primio devet



milijardi dolara iz subvencija državnog konzorcijuma, što je omogućilo ovoj kompaniji da svaki avion prodaje za 15-20 miliona dolara manje nego što su stvarni troškovi (Onkvisit & Shaw, 2008. str. 677). 300 smanjili gubici. Svakako, biraju se samo ona tržišta gde postoji nesporna potreba za datom robom i gde se određeni višak ponude može rasprodati u kratkom roku.

Agresivni damping je češće prisutan nego sporadični. On podrazumeva svesnu prodaju u inostranstvu sa gubitkom, kako bi se ostvarila što brža penetracija na dato tržište i možda istisnula konkurencija. Nakon potiskivanja konkurencije i osvajanja tržišta, preduzeće koristi svoju poziciju da postepeno povećava cene.²⁸⁵

Koncepcijski damping je klasičan damping i najprisutniji oblik dampinga, koji je rezultat trajne orijentacije preduzeća da prodaje po nižim cenama u inostranstvu nego na domaćem tržištu. Preduzeće polazi od pretpostavke da je tražnja na inostranom tržištu elastičnija i izložena većem konkurentskom pritisku u odnosu na domaće tržište. Primenjuje se koncepcija dodatnih ili marginalnih troškova pri obračunu izvoznih cena. Koncepcijski damping odražava povoljniji odnos preduzeća prema inostranim nego prema domaćim potrošačima.²⁸⁶

Suprotni damping ima obrnutu usmerenost i drugačije karakteristike od prethodnih vrsta. Ovde se radi o cenovnom dampingovanju domaće konkurencije. Da bismo imali ovakav slučaj, tražnja u inostranstvu bi morala biti manje elastična, platežna sposobnost velika i spremnost da se prihvate više cene logična. U takvim uslovima, preduzeće je u poziciji da primenjuje damping cene na domaćem u odnosu na inostrana tržišta, kako bi se što potpunije kontrolisala domaća konkurentna pozicija.

Sankcionisanje dampinga. Damping cene su uvek elemenat nelojalnog konkurentskog ponašanja i javljaju se kao potencijalna, ali ne i obavezna osnova za sankcionisanje kroz zaračunavanje antidampinških carina od strane zemlje uvoznice. Sa aspekta zemlje uvoznice, ustanovljavanje dampinga i antidampinga idu paralelno. Smisao antidampinga jeste očuvanje stabilnosti postojećih unutrašnjih cena, a ne diskriminacija i povećanje cena za proizvode određenih zemalja porekla. U tome je i suštinska razlika između antidampinških i preferencijalnih carina.

Iznos antidampinških carina, u slučajevima kada se damping dokaže, mora da pokrije: 1. razliku između primenjivane damping cene i utvrđene normalne vrednosti ili fer cene, kao i 2. troškove vođenja antidampinškog postupka. Bez sumnje, damping je riskantan posao, koji može da stvori velike neprijatnosti i dodatne velike finansijske obaveze.²⁸⁷

Problem dokazivanja dampinga. Veliki su problemi određivanja fer cene. Primeri sankcionisanja dampinga kroz zaračunavanje antidampinških carina su brojni. Međutim, broj²⁸⁵

HITACHI je bio optužen da je primenjivao osvajačke cene za svoje *EPROM* čipove. Ministarstvo pravde u SAD, nakon jednogodišnje istrage, nije moglo da prikupi dovoljno dokaza. *ZENITH* je dugo optuživao japanske proizvođače televizora zbog korišćenja osvajačkog ili agresivnog dampinga. U početku je američka vlada ovo ponašanje okvalifikovala zaverom. Nakon šesnaest godina sudskih manevrisanja, Vrhovni sud je napustio teoriju zavere i ostao pri optužbi za klasični damping.²⁸⁶ Često se navodi primer Japana, koji je u mogućnosti da na domaćem tržištu drži visoke cene, posebno za potrošačku elektroniku, zato što postoji izolovanost od međunarodne konkurencije.²⁸⁷ To dobro ilustruje slučaj firme *Melex* iz Poljske, koja proizvodi mala kola za golf. Uspeh *Melexa* u Americi je doveo do toga da su ih optužili za damping. Ministarstvo finansija nije moglo da utvrdi da je cena u Americi niža od cene u Poljskoj jer tamo nije ni postojala tražnja za takvim proizvodima. Troškovi proizvodnje nisu bili realni i uporedivi za određivanje fer cene. Da bi se odredili fer troškovi Ministarstvo je počelo da koristi troškove malih



kanadskih proizvođača za poređenje, ali je ubrzo ta firma prestala da proizvodi kola za golf. Sledeći korak Ministarstva je bio oslanjanje na cene uporedivih proizvoda iz nekeod tržišnih ekonomija. Izabrane su Meksiko i Španija, zbog sličnosti sa Poljskom u pogledu privrednog razvoja. Posle mnogih analiza diskusija, damping nije dokazan, već je preovladalo shvatanje da je „konstruisana vrednost“ slična stvarnoj ceni *Melexa*. pokrenutih antidampinških procedura je uvek veći od broja zaračunatih antidampinških carina. To se dešava zbog komplikovanosti samog postupka, kao i zbog velikih problema koji prate dokazivanje ²⁸⁸ dampinga u određenoj zemlji.

■ **MM.Marker 6.7. Kada i kako utvrđivati antidampinške carine**

Evropa je poznata po kvalitetnim proizvodima od kože među kojima prednjače cipele i ženske torbe. Svake godine u Evropi se proda 2.5 milijardi pari obuće. Od 2001. godine, trenutka kada je Kina postala članica STO do danas njen izvoz u EU uvećan je deset puta. U istom periodu Vijetnam je uvećao svoj izvoz u EU za pet puta. Eksplozija uvoza obuće iz Kine i Vijetnama je prava blagodat za prodavce i cenovno osetljive kupce. Ipak, suočeni sa velikom pretnjom proizvođači cipela u Italiji, Francuskoj i Španiji zahtevali su zaštitu od strane državnih organa. U cilju da zauzda narasli uvoz obuće Evropska Komisija je na period od dve godine uvela carine na obuću, na proizvode iz Kine 16.5% i proizvode iz Vijetnama 10%. Ova mera će direktno uticati na 11% tržišta obuće. Glasanje u okviru Evropske komisije je bilo vrlo neizvesno, a rezultat u korist uvođenja carina bio je 13:12. Ovako tesan rezultat je posledica različitih pogleda u okviru EU kako se izboriti sa jeftinim proizvodima iz Azije. Zemlje koje se zalažu sa slobodno tržište Velika Britanija, Irska i Švedska bile su protiv uvođenja carina. Grupa *European Branded Footwear Coaliton* smatra da uvođenje carina neće mnogo promeniti cenu proizvoda koji bez dodatnih carina košta svega 6.5 EUR. Carine koje je EU nametnula kineskim i vijetnamskim proizvođačima obuće u praksi su poznate kao antidampinške. U osnovi ove carine se primenjuju kada se otkrije da se izvozni proizvodi prodaju po cenama koje su niže nego na domaćem tržištu. Po društvenom uređenju Kina i Vijetnam su komunističke države zbog čega ne postoji tržište u pravom smislu te reči. Usled ovog ograničenja u EU smatraju da se cene u Kini i Vijetnamu ne mogu smatrati adekvatnim za poređenje sa izvoznim radi utvrđivanja dampinga. U ovim državama učešće državnih preduzeća u GDP je i dalje veliko, a motiv njihovog poslovanja često nije da ostvaruju profit već da obezbede zaposlenost radne snage. Da bi utvrdili damping istražnim organima stoji na raspolaganju samo alternativa da uporede troškove proizvodnje u Kini i Vijetnamu sa onim u tržišnim ekonomijama gde ponuda i tražnja regulišu troškove i cene. Ovakvim upoređivanjem se utvrđuje da su kineski i vijetnamski proizvođači značajno cenovno konkurentniji. Obuća nije jedina industrija EU koja se štiti antidampinškim carinama. U skladu sa pritužbama Asocijacije evropskih proizvođača bicikala EU je uvela carine na bicikle iz Kine u iznosu od 48.5% i Vijetnama u iznosu od 34.5%. Neki analitičari smatraju da nije adekvatno stavljati u istu grupu proizvođače bicikala iz Kine i Vijetnama. Bez obzira na argumente Evropska Komisija je ostala pri stavu da proizvođači iz Kine i Vijetnama proizvode slične proizvode i koriste slične kanale distribucije, zbog čega su obuhvaćeni jedinstvenim antidamping postupkom.

■ *BR-BusinessDataBase*

Izbegavanje antidampinških carina. Međunarodno orijentisana preduzeća koriste više načina dampingovanja kojima prevazilaze zakonske sankcije: izvozni proizvod se diferencira u odnosu na domaći; prilagođavaju se necenovni elementi; ide se na kreativno korišćenje kredita umesto

²⁸⁸ Američko ministarstvo trgovine je svojevremeno dokazalo da su ekrani iz Japana, Južne Koreje, Singapura i Kanade bili dampingovani na američkom tržištu i zbog toga su ustanovljene kaznene odredbe. Slučaj *MITSUI* se navodi kao najveća i jedna od najperfidnijih dampinških afera. Rukovodstvo je priznalo, nakon sveobuhvatnog dokaznog



postupka, krivicu za dvadeset i jednu optužbu, uključujući mito i falsifikovanje dokumenata za carinsku službu. Kompanija je skrivala poreklo japanskih čeličnih proizvoda, prikazujući ih kao američke proizvode, nabavljala lažna dokumenta, stavljala lažne datume na računima, odobrala nelegalne popuste, lažno upotrebljavala kategoriju havarisane robe i mnogo toga još. Uprkos svemu, dumping je otkriven i dokazan, te je plaćena ogromna kazna. 302 niskih cena; organizuje se proizvodnja u stranoj zemlji i tržište se obrađuje iznutra. Moguće je da preduzeće, pri zaračunavanju izvoznih cena, odstupa po sva tri osnova ili standarda normalnih vrednosti (normalni troškovi, domaća cena, druga izvozna cena), pa da ipak ne bude sankcionisano antidampinškim carinama. Da dampinški tip neloyalne cenovne konkurencije ne bude sankcionisan, to se može desiti iz dva razloga: 1. ako se radi o slabijem i manje važnom konkurentu, koji ne može značajnije da utiče na stabilnost tržišnih odnosa, antidampinške procedure se retko pokreću zbog svoje komplikovanosti, već se pribegava drugim merama za eliminaciju takvih konkurenata; 2. ako određena zemlja nema specifičnih antidampinških zakona²⁸⁹, tada pojavno dolazi do tolerisanja dampinškog ponašanja i dampinških cena.

9. TRANSFERENE CENE

9.1. Korporativna i konkurentna uloga transfernih cena

Korporativna kontrola. Transferne cene dobijaju na značaju sa pojavom transnacionalnog i globalnog marketinga. Javljaju se kao nezaobilazna upravljačka tehnika uređivanja i definisanja ekonomskih odnosa između pojedinih članica istog korporativnog sistema nadnacionalnih razmera. Transferne cene imaju opredeljujuću i usmeravajuću ulogu u savremenim tokovima kapitala, investicija, decentralizacije proizvodnje i odlučivanja. Zbog dominantnog uticaja multinacionalnih, transnacionalnih i globalnih kompanija na dinamiku svetske proizvodnje i trgovine, razumljivo je i da je indirektni uticaj transfernih cena na kretanje tržišnih cena u svetskim razmerama ogroman. U daljem tekstu ćemo pojasniti: suštinu, ciljeve, determinante i metode formiranja transfernih cena, kao i prateće konflikte koji iz njih proističu.

Interni karakter. Ubrzano se povećava broj kompanija koje otvaraju svoja preduzeća, filijale i predstavništva u inostranstvu, koje ulaze u razne vidove zajedničkih ulaganja i strategijskih alijansi, koje razvijaju vlastite sisteme međunarodne distribucije i druge vidove neposrednih marketinških aranžmana u međunarodnim razmerama. Sve su to slučajevi u kojima se kao ključno pitanje postavlja uređivanje internih međusobnih odnosa i cena pre formulisanja eksternih cenovnih uslova i ponude. U svim tim slučajevima dešava se da se roba proizvodi u jednoj zemlji, a prodaje proizvodnoj ili marketinškoj kompaniji (ili filijali), koja se nalazi u sopstvenom i zajedničkom vlasništvu u drugoj zemlji. Značajan iznos globalnog biznisa zauzima poslovanje između filijala iste korporacije. Procenjeno je da međunarodna trgovina između filijala iznosi jednu trećinu vrednosti ukupnog prometa u okviru 800 najvećih multinacionalnih svetskih kompanija. Transferne cene predstavljaju oblik i način njihovog internog obračuna troškova i usluga. Pošto se radi o posebnim subjektima i profitnim centrima, registrovanim po zakonima različitih zemalja, roba koja prelazi iz jedne zemlje u drugu mora biti pokrivena računom u kome je navedena odgovarajuća obračunska cena (tzv. transferna cena). Dakle, transferne cene se zaračunavaju proizvodima i uslugama čije se vlasništvo prenosi na poslovnu jedinicu u inostranstvu. Transferne cene se mogu zaračunavati u transakcijama između matičnog preduzeća i filijale, kao i između pojedinih filijala ili poslovnih jedinica koje pripadaju istom korporativnom sistemu.

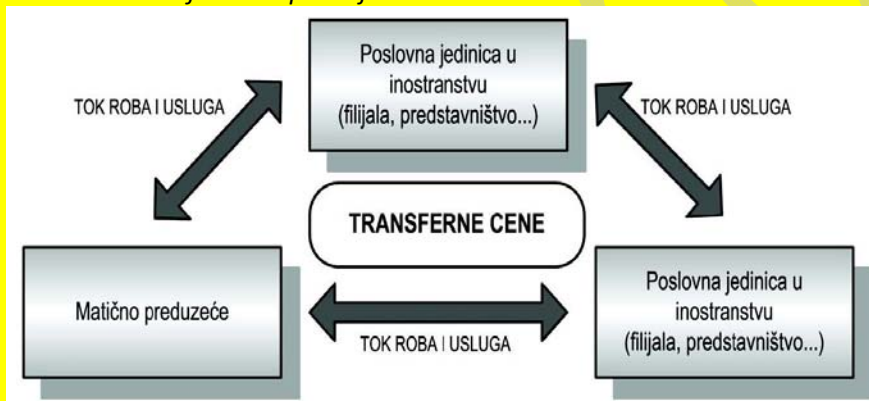
Transferirana i krajnja prodaja. Treba praviti razliku između transferirane i prave prodaje. Jedina prava prodaja jeste ona koja se realizuje krajnjem kupcu ili potrošaču koji se nalazi na²⁸⁹ kao što je slučaj Švajcarske tržištu, izvan korporativnog sistema, i kao takva predstavlja jedinu priliku da se ostvari profit. Dakle, transferne cene nisu eksterne (tržišne) prodajne cene. Logično je da za njihovo poimanje nije odlučujući kriterijum odnosa prema



tržištu i realnim odnosima ponude i tražnje. Međutim, pogrešno bi bilo na osnovu toga zaključiti da one ne odražavaju tržišnu i ekonomsku logiku u uslovima decentralizovanog međunarodnog i globalnog poslovanja.

Ciljevi transfernih cena. Za transferne cene možemo reći da su naglašeno uslovljene ciljevima poslovne i razvojne politike multinacionalnih i transnacionalnih korporacija.²⁹⁰ Polazeći od osnovnih principa i pravila unutarstemske i korporativnog poslovanja, mogli bismo izdvojiti tri generalna cilja transfernih cena: 1. maksimiranje globalnog profita korporativnog sistema; 2. jačanje tržišnog položaja kroz finansijska preliivanja; 3. unapređenje i koordinacija sistema menadžmenta. Insistiranje na ostvarivanju navedenih generalnih ciljeva jeste u funkciji obezbeđivanja što povoljnije alokacije proizvodnih, finansijskih i menadžerskih resursa između pojedinih poslovnih jedinica unutar korporativnog sistema u celini. Istovremeno, preko transfernih cena moguće je uticati i na ostvarivanje sledećih šest izvedenih ciljeva: 1. unapređivanje konkurentnosti u međunarodnim i globalnim razmerama; 2. smanjivanje eksternih troškova i opterećenja (carine i porezi); 3. upravljanje tokovima gotovine; 4. minimiziranje valutnih rizika; 5. izbegavanje konflikata sa državnim organima; 6. koordinacija i usklađivanje parcijalnih interesa. Lako je primetiti da su izvedeni ciljevi transfernih cena direktno u funkciji ostvarivanja eksternih efekata i usklađivanja različitih interesa.

Slika 6.7. Transferirana prodaja



Razlozi zaračunavanja transfernih cena. Suviše bi pojednostavljeno bilo transferne cene vezivati samo za delovanje faktora poreza i carina, i samo za područje međunarodnih poslovnih finansija. Svestranije sagledavanje pojedinih razloga koji utiču na primenu transfernih cena pokazuje da preko njih dolazi do direktnog preplitanja međunarodnih poslovnih finansija i marketinga, u uslovima decentralizovanog transnacionalnog i globalnog poslovanja. Osnovna tehnika putem koje se odgovara na dejstvo svakog pojedinačnog razloga formiranja transfernih cena se ogleda u povećavanju ili snižavanju interno zaračunatih cena. Smer pomeranja i iznos transfernih cena zavisi od unapred definisanih ciljeva. Navešćemo kraću argumentaciju delovanja pojedinih razloga.

²⁹⁰ U jednom istraživanju koje je sprovedeno u 638 kompanija u 29 zemalja 85% finansijskih direktora koji su učestvovali u istraživanju je istaklo da su transferne cene njihovo najbitnije pitanje u okviru međunarodnog oporezivanja. U istom istraživanju 29% svih kompanija je istaklo da su transferne cene deo korporativnog planiranja (Izvor: Jeannet and Hennessy, (2005), Global Marketing Strategies, Houghton Mifflin Company, str. 335)

Profit. Ako poslovna jedinica u inostranstvu ostvaruje veliku zaradu, ona može isporučivati robu po nižim, a nabavljati po višim cenama pri internom obračunu sa maticom ili drugim filijalama. Dakle, profit se izvlači i seli putem zaračunavanja viših transfernih cena.

Porez. Fiskalna politika pojedinih zemalja se razlikuje. Nailazi se na različite stope poreza. Poslovna filijala u inostranstvu mora da posluje po fiskalnim propisima zemlje u kojoj se nalazi. Tamo gde su porezi visoki, zaračunavaju se i visoke transferne cene da bi poreska



osnovica bila što niža, i obrnuto. Tako se putem visokih transfernih cena vrši seljenje gotovine u zemlje sa niskim porezima.

Carina. Transfornim cenama je moguće uticati na iznos carinskih opterećenja, kako u pogledu sume, tako i u pogledu stope. Kompaniji je u interesu da u zemlje sa visokim carinskim stopama šalje robu po niskim transfornim cenama i obrnuto. Za razliku od poreza, odnos između visine carina i visine transfornih cena je po pravilu obrnuto proporcionalan. Niskim transfornim cenama se smanjuje nivo carinskih opterećenja.

Inflacija. Prilagođavanje faktoru inflacije će zavistiti od unapred postavljenog cilja. Ako je cilj jačanje tržišnog položaja filijale u zemlji sa naglašenom inflacijom, transferne cene će biti niske. Ako se želi kontrola nad prihodom u inflatornoj zemlji od strane matice, transferne cene će biti visoke.

Zakonska ograničenja. Ako filijala posluje u zemlji sa naglašenim zakonskim ograničenjima (iznošenje profita, uvozne komponente, isplata honorara, autorska prava i sl.), tada se tzv. nevidljivi dohodak po pravilu izvlači kroz visoke transferne cene koje se zaračunavaju tim filijalama.

Konkurencija. Niskim transfornim cenama se jača konkurentski položaj poslovne jedinice u inostranstvu, a visokim transfornim cenama taj položaj se slabi. Ukoliko se želi ugrožavanje konkurentске pozicije drugih firmi na stranom tržištu, tada se ulazi u pravi „rat cena“, gde transferne cene daju svoj puni doprinos.

Karakter vlasništva. Ako preduzeće ima zajedničko ulaganje u inostranstvu, ili pak određenu kooperaciju i preplitanje interesa, tada se mora voditi računa o partnerskim interesima. Po pravilu su transferne cene realnije i objektivnije u odnosima sa prepletenim vlasništvom i interesima, nego u slučaju kada je filijala potpuno vlasništvo.

Politički rizik. Kada poslovna jedinica posluje u zemlji sa naglašenim političkim rizikom i nestabilnom društvenom klimom, tada se ispoljava tendencija držanja što manje gotovine u toj zemlji. Tom cilju se prilagođava i mehanizam transfornih cena.

9.2. Metodološka i interesna konfliktnost transfornih cena

Metode i pristupi formiranja transfornih cena. Moguće je identifikovati pet različitih metoda ili načina određivanja transfornih cena na koje se nailazi u literaturi. Svaki metod ima svoje prednosti i nedostatke, koji će zavistiti od profila kompanije, karaktera proizvoda, osobnosti tržišta, strukture konkurencije, državne regulative, međunarodnog iskustva i slično.

Metod direktnih troškova proizvodnje. Prvi metod formiranja transfornih cena se zasniva na direktnim troškovima proizvodnje. Na ovaj način dolazi do stimulisanja i subvencionisanja filijale, što može da stvori opasnost od njene pasivizacije i istovremenog ostavljanja prodavca bez profita.

Metod direktnih troškova proizvodnje i distribucije. Drugi metod uključuje transfer na podlozi direktnih proizvodnih troškova uz zaračunavanje određene marže iz koje je moguće pokriti dodatne troškove prometa i marketinga. Sada se profit stvara i iskazuje pri svakoj transakciji. Nedostatak ovog metoda jeste u nedovoljnom uvažavanju tržišnih uslova.

Metod najpovoljnije ponude. Treći metod afirmiše transferiranu prodaju po ceni najefikasnijeg proizvođača u kompaniji, uz zaračunavanje standardne profitne marže. Problem sa primenom ovoga metoda jeste u tome što pojedine jedinice i filijale posluju u veoma različitim uslovima.

Metod lokalnih tržišnih cena. Četvrti metod se zasniva na tržišno orijentisanim transfornim cenama. Maksimalno se uvažavaju konkretne tržišne prilike i uslovi, na podlozi kojih se neposredni učesnici transferne prodaje dogovaraju o konačnoj ceni.

Metod uporedivih cena. Peti metod formiranja transfornih cena se zasniva na uporedivim slobodnim cenama. Na primeni ovog metoda najviše insistiraju državni organi i odgovarajuća zakonska regulativa. Insistira se na postojanju neke uporedive, slobodne, konkurentске, preprodajne, troškovno orijentisane ili neke druge razumne cene, sa kojom



je moguće aproksimativno porediti konkretnu transfernu cenu. Ovde je akcenat na dokazivanju samostalnosti filijale pri vođenju politike cena u skladu sa odgovarajućim tržišnim parametrima.

Dva pristupa formiranju transfernih cena. Očito je da sve metode formiranja cena možemo grupisati u dva pristupa: 1. tržišni pristup, koji se uglavnom primenjuje kada se cenovna i finansijska kontrola želi prebaciti ka filijali koja posluje u povoljnijim tržišnim uslovima; 2. troškovno orijentisani pristup, koji se uglavnom primenjuje kada matična kompanija ili filijalni prodavac želi da zadrži kontrolu nad transfernim cenama i slobodnom gotovinom. Ako je transferna cena relativno niska, onda je filijalni kupac taj koji iskazuje profite, a ako je cena relativno visoka – tada profite iskazuje i kontroliše matična kompanija ili filijalni prodavac. Empirijska istraživanja pokazuju da postoje razlike po zemljama u pogledu korišćenja pojedinih metoda. Američki, francuski, britanski i japanski menadžeri i firme preferiraju troškovno orijentisane metode. Kanadski, italijanski i skandinavski menadžeri se više oslanjaju na tržišno orijentisane metode. U slučaju nemačkih, holandskih, belgijskih i švajcarskih menadžera nema izrazitih i tipičnih preferencija u korišćenju pojedinih metoda određivanja transfernih cena.

Konflikti interesa kroz transferne cene. Pri svakom određivanju transfernih cena nailazi se na konfliktnost interesa. Ti konflikti mogu biti trojaki: 1. između profitne logike kompanije i budžetske logike strane države; 2. interdivizioni konflikti i 3. konflikti kod zajedničkih ulaganja.

Konflikti između kompanije i strane države najčešće proizilaze iz suprotstavljenosti logike profita korporativnog sistema u celini i logike budžetskih prihoda lokalne države na podlozi

²⁹¹ poreza i carina. Vlade pojedinih zemalja nemaju povoljno mišljenje o mehanizmu transfernih cena koji je usmeren na smanjenje prihoda od poreza. Dva su najčešća načina mogućeg prevazilaženja tih konflikata. Prvi se nalazi u planskoj primeni petog metoda određivanja transfernih cena, preko kojeg filijala može dokazati da postoje uporedivi tržišni parametri na osnovu kojih je data cena obračunata. Drugi način se vezuje za maksimalno poštovanje lokalnih carinskih i poreskih propisa kroz transferne cene, što se daje do znanja lokalnim državnim organima. Kompanija, u ovom slučaju, kroz svoju marketinšku politiku maksimalno afirmiše negovanje dobrih društvenih i poslovnih odnosa u lokalnoj sredini.

Kada jedna strana zna više o

²⁹¹ *Motorola* je morala da plati državnim organima SAD-a kaznu od 500 miliona USD zbog nekorektnog korišćenja transfernih cena. U SAD-u je vođena istraga protiv švajcarske *Swatch Group* zbog sumnje da je oštetila državni budžet u milionskom iznosu izbegavajući plaćanje carine i poreza korišćenjem transfernih cena. Američka vlada je godinama pokušavala da povrati 2.7 milijarde dolara sa kamatom od farmaceutskog giganta *GlaxoSmithKline*. Državni organi su smatrali da nisu naplatili dovoljno poreza na dobit po osnovu prodaje leka *Zantac*. U periodu od 1989. do 1999. godine prihodi po osnovu prodaje ovog leka su iznosili 16 milijardi dolara, a državni organi su smatrali da su licencni rojaliteti plaćeni matičnoj kompaniji u Londonu bili nerealni. Iako je suđenje bilo zakazano za 2007. godinu, krajem 2006. godine je postignut dogovor po kome je kompanija *GlaxoSmithKline* pristala da da državnim organima 3.1 milijardi dolara. (Izvor: Keegan and Green, (2005), *Global Marketing, Pearson International Edition*, str. 389) svom protivniku nego protivnik o njoj, onda je ona u ogromnoj prednosti. To je slučaj odnosa svetskih kompanija prema nerazvijenim zemljama. Da bi kompanija eliminisala restriktivnost i odbojnost prema postojanju strane filijale, ona svesno ne izbegava regularno lokalno oporezivanje i carinjenje robe, već naprotiv.

Interdivizioni konflikti. Decentralizovane jedinice ili filijale određene kompanije po pravilu predstavljaju profitne centre. Svaki profitni centar svoje rezultate treba da ostvari i tržišno potvrdi. Po definiciji se očekuje njihova značajna inicijativa i pokretanje akcija odozdo.



Smatra se da se ne sme dozvoliti finansijskom direktoru da fiksira transferne cene bez konsultacija direktora marketinga. Naime, bilo bi vrlo opasno da rigidna primena transfernih cena ugrozi marketinšku poziciju i marketinšku perspektivu bilo koje filijale. Postojanje interdivizionih konflikata koji mogu da proiđu na podlozi postavljenih transfernih cena, nije zdravo ni poželjno za kompaniju. Ti konflikti se moraju izbegavati ili svoditi na minimum, obezbeđujući ostvarivanje razumnog profita za obe jedinice koje se nalaze u transfernoj transakciji. U ukupno ostvarenom profitu neophodno je adekvatno vrednovati i doprinos prodavca i kupca unutar jednog transnacionalnog poslovnog sistema. Interdivizioni konflikti ne nastaju samo po osnovu konkretnih iznosa i profitnih marži, nego i na osnovu mogućeg neravnopravnog statusa i tretmana određene jedinice u okviru korporativnog sistema. To samo dodatno potvrđuje značaj preventivne poslovne koordinacije i zajedničkog usaglašavanja akcija i interesa.

Konflikti kod zajedničkih ulaganja. Svaki profit koji se ostvari u mešovitom preduzeću ili zajedničkom ulaganju mora biti podeljen u skladu sa ugovorom i vlasničkim udelima. Zbog toga su, po pravilu, transferne cene veće kod zajedničkih ulaganja nego kod potpunog vlasništva. Da bi se izbegli potencijalni konflikti vrlo je važno da kompanije koje su involvirane u zajedničko ulaganje unapred definišu i usklade sve elemente cenovnih aranžmana transfernog karaktera, vodeći računa o principu ravnopravnosti pri definisanju obostranih interesa.

10. OSOBENI CENOVNI ARANŽMANI U MEĐUNARODNOM MARKETINGU

Fleksibilnost u realizaciji politike cena u međunarodnom marketingu mora da bude prisutna. Kod nekih kupaca postoji hronična nelikvidnost, pogotovo u manje razvijenim zemljama i zemljama u tranziciji. U tim zemljama živi većina svetske populacije. Bez njihovog učešća u svetskoj trgovini nema perspektive ni za kompanije koje dolaze iz razvijenog dela sveta. Valutni problemi uvek dolaze do izražaja pri konačnom obračunu i realizaciji cena. Sa nedostatkom konvertibilnih valuta je suočena većina zemalja u svetu. Opšteg i bezrezervnog poverenja u međunarodnom poslovanju i marketingu nema. Višestrukom dejstvu faktora rizika izloženi su svi učesnici na svetskom tržištu. Sve su to činjenice koje vrše pritisak na pronalaženje alternativnih i specifičnih formi međunarodnih cenovnih aranžmana. ²⁹² Možemo ih grupisati u tri tipa: 1. nenovčane forme cenovnih aranžmana; 2. finansijsko-posredničke forme cenovnih aranžmana i 3. kreditne forme cenovnih aranžmana.

²⁹² Koristan izvor: Nunn Dana, Sarvary Miklos, (2004), "Pricing Practices and firms' market power cellular markets, an empirical study", *International Journal of Research in Marketing*, 21(4). pp.377-395.

Slika 6.8. Specifične forme međunarodnih cenovnih aranžmana

Nenovčane forme cenovnih aranžmana	Finansijsko-posredničke forme cenovnih aranžmana	Kreditne forme cenovnih aranžmana
1. Barter (klasičan, zatvoreni i klirinški) 2. Kontratrgovina (kompenzacioni poslovi, paralelna trgovina...)	1. Svič poslovi 2. Faktoring 3. Forfiting	1. Klasične varijante bankarske kreditne podrške 2. Lizing

10.1. Nenovčane forme cenovnih aranžmana u MM

Nenovčane forme cenovnih aranžmana tokom osamdesetih i devedesetih godina dvadesetog veka dobijaju na značaju. Uglavnom se realizuju kroz razne tipove kontratrgovine. Ove forme svoj vrhunac na svetskom nivou dostižu tokom 80-ih godina, a



glavni razlog njihovog postojanja je neposredovanje konvertibilnih valuta i nemogućnost pojedinih država da finansiraju izvoz. Danas je u poslove bartera ili kontratrgovine uključeno preko 100 zemalja. Smatra se da se danas od 20% do 30% svetske trgovine odvija kroz razne vidove neposredne robne razmene, bez ili sa delimičnim posredovanjem novca. Učešće tih aranžmana u ekonomskim odnosima između zemalja u tranziciji i nerazvijenih zemalja u pojedinim slučajevima dostiže i nivo od oko 50%. Paralelno je primetno sve veće učešće multinacionalnih i transnacionalnih kompanija u realizaciji nenovčanih formi međunarodne robne razmene. To se posebno odnosi na njihovu unutarsistemska trgovinu i interne transfere. Još sredinom osamdesetih godina je oko polovine najvećih multinacionalnih i transnacionalnih kompanija sa *Fortune* liste od 500 kompanija bilo angažovano na nekim poslovima barterskog i kontratrgovinskog karaktera.

Nenovčani principi naplate. Politika cena i realizacije naplate može da se zasniva na dva principa: principu bartera i principu kontratrgovine. Princip bartera, koji može biti – klasičan, zatvoreni i klirinški, zasniva se na jednom ugovoru, vremenski ograničenom zatvaranju posla i potpunom sravnjivanju robnih protivvrednosti, bez posredovanja novca. Savremeni princip kontratrgovine se zasniva na logici – marketing robe za marketing robe. Po svojoj suštini, forma je mnogo fleksibilnija, može da se realizuje kroz dva ili više istovremeno potpisanih ugovora, preko dva ili više uključenih partnera, kao i na podlozi potpunog plaćanja robom ili pak, deo u robi, a deo u novcu. Principe i elemente kontratrgovine nalazimo kod tzv. kompenzacionih poslova, paralelne trgovine, *offset* poslova i *buyback* aranžmana.

Razlozi i motivi prihvatanja nenovčanih formi cenovnih aranžmana moraju se posmatrati istovremeno i međuzavisno, kako iz ugla preduzeća, tako i iz ugla države iz koje preduzeće potiče. Poslovni razlozi su vezani za: brže osvajanje inostranih tržišta, prevazilaženje problema imperfektности tržišta, prevazilaženje valutnih problema i rizika, mogućnost zarade na razlici u ceni, perspektivu razvoja i unapređenje partnerskih odnosa. Posmatrano sa makroaspekta, možemo identifikovati sledeće državne razloge ponovnog oživljavanja robnih aranžmana: potvrđuje se sve veća međuzavisnost pojedinih delova sveta, mnoge zemlje imaju platežnih problema, sve nacionalne valute nisu direktno razmenljive, ispoljavaju se nejednake konkurentne pozicije u globalnim razmerama, postoji neusklađenost kapaciteta, državne restriktivne barijere i politički razlozi.

Razvoj i perspektiva nenovčanih formi cenovnih aranžmana će verovatno biti uzlaznog karaktera. Akcenat će biti na profesionalnoj i stručnoj proceni tržišne vrednosti ili cena, i marketinške perspektive preuzetih robnih protivvrednosti, s jedne i druge strane. Pronalaženje krajnjih kupaca koji bi bili spremni da plate preuzetu robu u što kraćem roku biće osnovna mera tržišne i marketinške sposobnosti pojedinih partnera. Ove forme međunarodnog poslovanja će sve više biti rezultat strateških opredeljenja pojedinih preduzeća i u funkciji uspostavljanja dugoročnih partnerskih odnosa.

10.2. Finansijsko-posredničke i kreditne forme cenovnih aranžmana u MM

Finansijsko-posredničke forme cenovnih aranžmana se po pravilu zasnivaju na postojanju, prethodno sklopljenog, komercijalnog ili robnog aranžmana između partnera. Sada se javljaju specijalizovani finansijski i bankarski posrednici u međunarodnom poslovanju, koji su prevashodno koncentrisani na rešavanje problema naplate potraživanja, dodatno garantujući sigurnost naplate i ubrzavajući vreme naplate. Tri su karakteristične forme profesionalnog finansijskog posredovanja, na podlozi komercijalnih robnih aranžmana: svič poslovi, faktoring i forfiting (*forfaiting*). Zahvaljujući velikom broju i uravnoteženom odnosu između inicijalnih i povratnih komercijalnih aranžmana, svičer je u poziciji da izvozniku plati njegova potraživanja od inostranog partnera u domaćoj valuti, ali po znatno diskontovanoj ceni. Radi se o tipičnoj tringularnoj trgovini, ili *swapu*, kojom se obezbeđuje zatvaranje finansijske konstrukcije. Na izvozniku je da ozbiljno prouči sve prednosti i nedostatke ove vrste finansijskog posredovanja pre konačne odluke²⁹³. Kod faktoringa, imamo klasičan



otkup potraživanja konkretnog izvoznika, na podlozi odgovarajuće dokumentacije, emitovanih faktura i konkretnih instrumenata obezbeđenja naplate. I ovde je osnovni problem vezan za visoke troškove i proviziju koju uzima faktor. Izvoznik može da dobije između 75 i 80% od vrednosti ili obračunate cene na izvornoj fakturi i menici. I faktori i svičeri posluju kroz i preko uspostavljenih odnosa i veza u okviru međunarodne mreže tih posrednika. Na taj način se obezbeđuje mogućnost da jedan faktor, preko svoje mreže i drugih faktora sa kojim saraduje, može da rešava probleme izvoznika u različitim zemljama. Forfiting je sličan faktoringu, ali za njega možemo vezati dve osobenosti. Kao prvo, uglavnom se primenjuje kao metod naplate i finansiranja prodaje skupocene kapitalne opreme i proizvoda visoke vrednosti. Radi se o poslovima koji se završavaju i plaćaju po fazama, tako da izvoznik obično raspolaže sa većim brojem menica ili akreditiva različitog roka dospeća. Često je interes izvoznika da sva ta svoja potraživanja, sa različitim rokovima dospeća, objedini i izvrši naplatu odjednom, uz određeni diskont. Tu operaciju finansijskog posredovanja, izvoznik po pravilu poverava svojoj banci i u tome se ogleda druga specifičnost ovog aranžmana. Većina kompanija ne želi da posluje tako što će finansirati svoje kupce, već više vole da pomognu klijentima u pronalaženju odgovarajućih i prihvatljivih mogućnosti za finansiranje. Jedan takav način svakako jeste i finansiranje bez regresa – forfiting, relativno novi metod za finansiranje isporuka u inostranstvo. Forfiting ili finansiranje bez prava na regres znači da prodavac robe može da izvrši prodaju potraživanja, odnosno transfer prava koje proizilazi iz transakcije, u formi menice, u korist forfiting kuće, uključujući klauzulu bez regresa.²⁹⁴ Rizik se tako prenosi na forfiting kuću i prodavac, po prezentaciji dokumenata, prima ukupan iznos umanjen za proviziju za ceo kreditni

²⁹³ Videti Rakita Branko, 2006, Međunarodni biznis i menadžment, CID, EF²⁹⁴ Među specijaliste u ovoj oblasti spadaju: *Holbrook Forfaiting Limited* (www.holbrookforfaiting.co.uk), *London Forfaiting Company PLC* (www.londonforfaiting.com) i *Credit Suisse* (www.credit-suisse.ch). Udruženje američkih forfetera (www.afiaforfaiting.org) je takođe dobar izvor informacija. period. Forfiting kuće najviše vole da rade sa fakturama koje imaju garanciju strane banke ili vlade. Stopa provizije zavisi od rizika koji je prisutan u određenoj zemlji i od valute koja je izabrana za plaćanje. Uobičajeni rokovi dospelosti se kreću od 6 meseci do nekoliko godina. Forfiting je postao veoma popularan među kompanijama iz razvijenih zemalja koje prodaju robu i usluge kompanijama iz zemalja u razvoju u Istočnoj Evropi i Latinskoj Americi.²⁹⁵ Izvorno forfiting tržište se procenjuje na 5% od svetske trgovine.

Kreditne forme cenovnih aranžmana neposredno zavise od prirode i predmeta posla. Kreditiranje izvoza može biti kako od strane prodavca, tako i od strane kupca, ili njihovih banaka. Određeni elementi kreditne podrške pri realizaciji izvoznih cena i naplata potraživanja su sadržani u navedenim instrumentima plaćanja, kao i u formama angažovanja finansijskih posrednika. Treba napomenuti da se na kreditnoj podršci pri realizaciji proizvoda u inostranstvu uglavnom insistira: 1. kod plasmana opreme, postrojenja ili proizvoda visoke vrednosti, 2. kod prodaje skupih proizvoda u zemljama koje imaju skromnu platežnu sposobnost. S obzirom na to da su kreditni rizici dosta veći u slučajevima poslovanja sa klijentima iz inostranstva, kompanije preferiraju kraće rokove plaćanja. Pored klasičnih varijanti bankarske kreditne podrške, česta forma međunarodne prodaje na kredit od strane proizvođača – izvoznika jeste lizing. Radi se o specifičnoj kreditnoj formi cenovnog aranžmana, jer lizing u suštini predstavlja svojevrsnu prodaju uz odloženo plaćanje, ili plaćanje na rate u skladu sa vremenom i načinom korišćenja proizvoda. Ne radi se o klasičnoj prodaji, jer vlasništvo nad robom zadržava proizvođač, lizing organizacija ili druga finansijska institucija koja odobrava lizing. U pitanju je rentiranje ili iznajmljivanje proizvoda korisniku, u skladu sa ugovorom.²⁹⁶



Suočavanje sa finansijskim i kreditnim rizicima u MM. Finansiranje međunarodnih transakcija podrazumeva mnogo veće rizike od onih koji su prisutni u domaćem marketingu. Četiri osnovna rizika o kojima je neophodno voditi računa i koje je neophodno uvek svoditi na prihvatljiv nivo su: komercijalni, valutni, transferni i politički rizik. Komercijalni rizik se odnosi na kupčevu sposobnost da plati poručene proizvode i usluge. Kompanije moraju proveravati finansijsku stabilnost svojih kupaca. Prethodno iskustvo sa kupcem iz inostranstva često može biti jedini indikator o njegovoj finansijskoj stabilnosti. Proveravanje kreditnih referenci kupaca u međunarodnom okruženju je mnogo složenije i nepouzdanije nego na domaćem tržištu. Kompanije mogu da računaju na pomoć svojih poslovnih banaka ili agencija koje se bave ocenom kreditne sposobnosti, ukoliko takve agencije postoje na konkretnim inostranim tržištima. Zbog povećanog komercijalnog rizika, međunarodno orijentisane kompanije se često odlučuju na određivanje različitih kreditnih limita na različitim tržištima. Devizni rizik postoji uvek kada kompanija prodaje robu u valuti različitoj od sopstvene. Što je odloženi rok plaćanja duži, valutni rizik je prisutniji i naglašeniji, o čemu je bilo reči ranije. Kada ponuđači fakturišu robu u svojoj sopstvenoj valuti, oni prenose devizni rizik na kupca. Moguće je da kupac nije spreman da preuzme ovaj rizik, kao što je slučaj u mnogim zemljama sa manje

²⁹⁵ Na primer, kada je *Sortex*, kalifornijski proizvođač opreme za poljoprivrednu proizvodnju, prodao 100.000\$ vrednu opremu kompaniji iz Argentine, obratio se *London Forfaitingu*. Forfiting zajam je bio garantovan od strane kupčeve banke i roba je otpremljena. Kada je *Sortex* primio potrebnu dokumentaciju od kupca i njegove lokalne banke kao potvrdu da je roba stigla u Argentinu, *London Forfiting* je *Sortexu* isplatio odgovarajuću sumu potraživanja, umanjenu za proviziju. ²⁹⁶ Određene procene govore da se oko 20% svih aviona u svetu koristi na osnovu odgovarajućeg ugovora o lizingu.

310 sofisticiranim finansijskim tržištima. U takvim slučajevima, izvozna ili međunarodna kompanija često mora da bira između prodaje u stranoj valuti ili odustajanja od posla. U međunarodnom marketingu, plaćanja često kasne usled birokratskih prepreka, iako inostrani kupac može biti sposoban i spreman da plati. Na taj način su međunarodni marketeri izloženi dejstvu takozvanog transfernog rizika. Kašnjenja transfera preovlađuju u zemljama u kojima je tržište stranih valuta kontrolisano i gde kupac mora da podnese zahtev za kupovinu deviza pre nego što izvrši plaćanja. Kašnjenja do 180 dana izvan ugovorenih rokova plaćanja nisu neuobičajena i ona neposredno povećavaju troškove izvoznika. U zemljama u kojima postoji nestašica stranih deviza i u kojima se sprečava trenutno plaćanje u stranoj valuti, kompleksno pregovaranje oko reprogramiranja može prouzrokovati dodatna kašnjenja. ²⁹⁷ Na politiku finansiranja međunarodnih marketinških operacija značajan uticaj imaju i politički rizici, koji uključuju rat, revoluciju, pobune, građanske nemire. Bilo koje od ovih dešavanja može rezultirati u neplaćanju dospelih obaveza. ²⁹⁸ Učesnici na svetskom tržištu moraju razumeti dejstvo svih vrsta rizika pri obezbeđivanju finansiranja za svoje kupce. U slučajevima kada izvoznik ili međunarodni marketer snosi sve vrste pobrojanih rizika, po pravilu je neophodno ugraditi ekstra troškove u prodajne cene. Svakako da su potrebna manja podešavanja cena kada kompanija snosi samo deo međunarodnih finansijskih i kreditnih rizika.

Transnacionalni finansijski inženjering. Razvijanje specijalnih transnacionalnih finansijskih paketa poznato je kao finansijski inženjering. Njega sprovode nezavisni finansijski stručnjaci locirani u vodećim finansijskim centrima, kao i internacionalne banke koje su postale eksperti u ovoj oblasti. Kompanija sa proizvođačkom bazom u većem broju zemalja može ponuditi ugovore sa nekoliko različitih filijala i tako omogućiti klijentu da izabere najpovoljniji paket usluga. Kompanija može i unapred izabrati konkretnu filijalu, opredeljujući se na bazi raspoloživih izvora finansiranja. Mnoge kompanije nastoje da



institucionalizuju finansijski inženjering u svojim međunarodnim i globalnim marketinškim operacijama. Neke od njih zapošljavaju specijaliste u svojim centralama, specijaliste koji su sposobni da savetuju svoje poslovne jedinice u vezi sa mogućnostima finansijskog inženjeringa. Finansijskim inženjeringom u međunarodnom marketingu se omogućava klijentima da izaberu najbolju finansijsku opciju od svih kontrolisanih filijala, što može značajno da doprinese povećanju prodaje. Finansijski inženjering, kao novo marketinško oruđe, uglavnom primenjuju velike multinacionalne i transnacionalne kompanije koje imaju svoju proizvodnju u različitim zemljama. Kada kupac želi da kupi neki proizvod opredeljuje se za jednu od fabrika, odnosno onu koja za njega predstavlja najpovoljniju finansijsku opciju. Ova strategija najbolje prolazi u slučaju visoko standardizovanih proizvoda, pri čemu su razlike u kvalitetu između proizvoda napravljenih u različitim fabrikama minimalne. Pošto finansiranje troškova za kapitalna dobra postaje važnije nego ikad, mnoge kompanije se na ovaj način kreću prema iskorišćavanju najpovoljnijih izvora finansiranja koristeći mrežu svojih filijala i baza širom sveta.

²⁹⁷

U mnogim zemljama, uključujući Brazil, Meksiko, Argentinu, Tursku, Poljsku i Zair, međunarodne kompanije su morale u izvesnim periodima pregovarati o produženjima rokova plaćanja.²⁹⁸ Na primer, Argentina je prošla kroz značajne nemire u 2001. i 2002. godini, kada je pet predsednika došlo i otišlo u periodu od dve nedelje, a svi štedni računi su bili zamrznuti. Forsirano je naglo povlačenje filijala stranih banaka. Politička i ekonomska situacija u Argentini rezultirala je gubicima za većinu kompanija.



Swatch – Cenovni odgovor na izazove konkurencije²⁹⁹

Krajem 70-ih i početkom 80-ih godina prošlog veka, industrija švajcarskih satova, koja je do tada bila ubedljivi lider na svetskom tržištu suočavala se sa najvećom krizom u svojoj istoriji. Jaka konkurencija japanskih digitalnih satova, koji su bili jeftini, praktični, tanki, tehnološki napredni i veoma moderni, dovela je nekoliko švajcarskih kompanija koje su proizvodile satove do ivice propasti, a neke od njih čak i do bankrotstva. Naime, situacija na tržištu je bila takva da je godišnje u svetu prodavano oko 500 miliona satova, u tri različita cenovna segmenta. Najveći deo te prodaje, 90% ili 450 miliona satova, ostvarivan je u segmentu satova sa najnižom cenom – do 75 USD . U srednjem segmentu satova, sa cenom do 400 \$ ostvarivana je prodaja od 42 miliona satova, dok je prodaja najskupljih satova po cenama znatno većim od 400 USD iznosila oko 8 miliona komada. Učešće švajcarskih kompanija u kategoriji najjeftinijih satova, gde je ostvarivana i najveća prodaja, bilo je ravno nuli; u srednjoj cenovnoj kategoriji oko 3%, a u najvišoj cenovnoj kategoriji čak 97%. Švajcarski proizvođači su se pojavom kvarcne tehnologije postepeno povlačili iz cenovno najnižeg segmenta, izloživši se napadima japanskih proizvođača. Međutim, vremenom su oni postajali ugroženi i u cenovno višim segmentima. Nikola Hajek (*Nicolas Hayek*), osnivač sadašnje *Swatch* grupe, tada je bio zadužen da osmisli plan spašavanja za dve najveće kompanije u sektoru: *ASUAG* i *SSIH*. On je rešenje pronašao u spajanju ovih kompanija. To je ujedno bio početak osnivanja *Swatch Grupe* koja je ubrzo postala jedna od



najuspešnijih u dvadesetom veku i do danas najveći proizvođač satova na svetu. Obezbedila je oko 25% tržišnog učešća u prodaji časovnika. Hajek je bio ubeđen da rešenje leži u dve stvari. Kao prvo, trebalo je transformisati sat u modni proizvod tako da svaki kupac može imati više od jednog sata. Sa druge strane, da bi se to postiglo, bilo je neophodno drastično reformisati cenovnu strukturu kako bi se smanjili troškovi i prodajne cene. Hajek je na vreme prepoznao spremnost tržišta na promenu u samom konceptu poimanja satova i potrebu za novom estetikom. Tako je 1983. godine, u Cirihi, rođena prva linija *Swatch* satova. Nasuprot „jeftinim“ japanskim satovima čija se cena kretala oko 75\$, kompanija je uspela da plasira satove sa novim dizajnom za svega 40\$. Cilj je bio ostvariti prethodno pomenutu Hajekovu viziju – pretvoriti sat u modni dodatak. Izuzetnoj prihvaćenosti novog brenda doprinela je i činjenica da je *Swatch* prvi u dizajn uključio jake boje i zanimljive motive. Tom inovacijom uticao je na ostale proizvođače, postao globalno prihvaćen brend i najveći proizvođač satova na svetu. Ukratko, predstavljao je do tada neviđenu kombinaciju kvaliteta, modernog i fleksibilnog dizajna i pristupačne cene. Lansiranje novog *Swatch* brenda 1983. godine predstavljao je potpuno novi stil i dizajn, koji do tada nije viđen u industriji satova. Kvarcni sat je redizajniran u cilju što veće efikasnosti u proizvodnji i manjeg broja delova. Umesto tradicionalno korišćene kože ili metala, plastika je osnovni materijal koji je upotrebljen u izradi novog *Swatch* sata. To je dovelo do drastičnog smanjenja broja komponenti jednog sata (sa 91 na svega 51), a time i do smanjenja troškova rada (što je pethodno bila osnovna komparativna prednost Azije u odnosu na Švajcarsku). Tako je dostignuta i rekordno niska cena. Nova savršena kombinacija vrhunskog kvaliteta i izuzetno

²⁹⁹ U prezentaciji i pripremanju ove poslovne priče su učestvovali: Neva Bojović; Sanja Gavrilović i Jasmina Stefanović

pristupačne cene, kombinacija marketinške i proizvodne ekspertize, vratila je Švajcarsku na mesto glavnog igrača na svetskom tržištu ručnih satova. Švajcarci su postali jaka konkurencija Japanu i Hong Kongu u radu i u tehnologiji, bez prostora za greške. *Swatch* je na taj način brzo postigao globalni uspeh. U prvoj godini prodato je 1,000,000 proizvoda. Već početkom 90-ih, *Swatch* Grupa (koja danas, osim čuvenog *Swatch*, uključuje i brendove kao što su *Omega*, *Longines* i *Tissot*) postaje svetski lider. Za poslednjih 25 godina koliko postoji, više od 400 miliona *Swatch* satova u preko 4.000 modela je prodato na oko 80 tržišta širom sveta. Određivanje cene satova u kompaniji *Swatch* daje primer uspešnog integrisanja cene u ukupnu marketinšku strategiju. Prema rečima rukovodioca dizajnerskog odeljenja *Swatch-a*, cena od 40 USD za osnovni model trebalo je da bude jednostavna – čista cena. Međutim, ubrzo je postala i odraz drugih atributa koje kompanija pokušava da saopšti. Kompanija tvrdi da poruka cene sata od 40 dolara nije ista kao i poruka cene od 37,50 USD ili 50 USD, iako se proizvod može naći na rasprodaji uz smanjenje cene od 20 posto. Osnovna poruka cene od 40 dolara je „Ne možete pogrešiti, zabavite se“. Zapravo, više je elemenata koji čine osnovnu poruku *Swatch-a*: unapređen kvalitet po pristupačnoj ceni, provokacija, radost življenja, ali pre svega otežana imitacija od strane drugih proizvođača. *Swatch* je postigao ogroman globalni uspeh komunicirajući ovu poruku. Stvoren je proizvod koji je namenjen ljudima iz svih društvenih slojeva koji su nekonformisti i vole da se razlikuju. Formirano je potpuno novo tržište kome je poslata poruka bila mnogo važnija od same funkcije proizvoda. Čak je i samo ime novog sata u skladu sa ukupnom marketinškom strategijom. Naime, prvobitno je ime *Swatch* označavalo „*Second Watch*“, ili u prevodu drugi sat, što je trebalo da prikaže ideju da je to sat koji je modni dodatak, koji je zabavan i relativno zamenljiv. Danas ime *Swatch* znači i *Swiss Watch*, asocijacija na poželjno švajcarsko poreklo satova. Dok god je to tako i dok god svi misle da reč "Švajcarska" i reč "sat" idu zajedno, budućnost *Swatch-a* će biti sigurna.

■ *BR-BusinessDataBase*



Ryanair – Vodeća niskotarifna aviokompanija

Termin *low cost* kompanija u avioindustriji je prvi put upotrebljen u SAD. Davne 1949. godine osnovan je *Pacific Southwest Airlines*, u to vreme pionir, koji je imao za cilj da klijentima pruža avio usluge po najnižim mogućim cenama. U Evropi je razvoj niskotarifnih (*low cost*) avio kompanija išao znatno sporije. Za razliku od SAD koje su jedinstveni vazdušni prostor, vazdušni prostor Evrope podeljen je između nekoliko desetina država koje nisu imale jedinstvenu regulativu u ovoj oblasti. Na pojedinim destinacijama vladali su monopoli ili duopoli što je uticalo na visoke cene avio usluga. Deregulacija i unificiranje propisa ovog sektora u okviru EU, kao i njeno kasnije proširenje, značajno su uticali na pojavu niskotarifnih kompanija u avio saobraćaju. Takođe, izgradnja brzih pruga u pojedinim zemljama značajno je uticala na pad broja putnika na kraćim relacijama. Tri godine po izgradnji tunela ispod Lamanša broj avio putnika na relaciji Pariz – London opao je sa 4 na 2, 8 miliona u toku godine. Usled visokih fiksnih troškova avio prevoznici su se suočili sa rastom troškova po pređenom kilometru. Postojeće kompanije su uvidele neophodnost da se prilagode novom poslovnom okruženju. Njihov odgovor bio je kreiranje strategijskih alijansi. Očekuje se da će do 2010. godine celokupan avio saobraćaj kontrolisati četiri strateška partnerstva, uz otvaranje svojih *low cost* podružnica. Pionir na evropskom tržištu bila je kompanija *Ryanair*, da bi 2005. godine u Evropi poslovalo već 58 *low cost* aviokompanija. Kompaniju *Ryanair* 1985. godine osnovao je *Tony Ryan* sa sinovima i *Liamom Lonerganom*. Cilj kompanije bio je da pruža unapred dogovorene avio usluge na relaciji između Irske i Velike Britanije. Kompanija je imala za cilj da se suprostavi vladajućem duopolu na toj relaciji *Aer Lingusa* i *British Airways*. Kompanija je u prvim godinama poslovanja pružala puni spektar usluga. Broj prodatih karata je konstantno rastao, ali to nije značajno uticalo na poslovanje kompanije. Kumulirani gubitak je do kraja 1990. godine iznosio oko 20 miliona GBP. Sve je ličilo na izgubljeni rat. Na predlog osnivača jedan od najtalentovanijih menadžera *Michael O'Leary* odlazi u SAD kako bi se upoznao sa poslovanjem vodeće *low cost* aviokompanije *Soutwest Airlines*. *O'Leary* je shvatio da su ključ uspeha niski troškovi koji se mogu ostvariti: kratkim zadržavanjem na aerodromu, ukidanjem biznis klase, besplatnih dodatnih usluga, kao i poslovanjem samo sa jednim tipom aviona. Tako je nastala prva niskotarifna aviokompanija u Evropi. Već 1997. godine kompanija je postala glavni avioprevoznik na relaciji Irska – Velika Britanija kontrolišući 37% tržišta. U 2006. godini prevezla je preko 40 miliona putnika, a 2008. godine kompanija je letela na 516 destinacija. Tokom 2006. godine uspostavljena je i prva van evropska destinacija Frankfurt – Marakeš. Strategija *Ryanair-a* zasniva se na pružanju osnovnih usluga avio prevoza, bez suvišnog komfora i po niskim cenama. Na ovaj način oni su se fokusirali na segment putnika sa niskim budžetima ili poslovnih putnika koji bi u suprotnom morali da se opredele za neki drugi tip prevoza. Cilj kompanija je da bude ubedljivo najjeftiniji prevoznik na pojedinim relacijama. Da bi stvorili prepoznatljivu reputaciju kod putnika, kompanija se obavezala da će putniku koji nađe jeftiniju kartu kod druge aviokompanije na istoj destinaciji i terminu, nadoknaditi dvostruku razliku između ove dve cene ukoliko se odluči da koristi usluge njihove kompanije. U septembru 2004. godine kompanija je pokrenula kampanju koja je trajala do januara 2005. godine, tokom koje su se karte za pojedine destinacije prodavale po ceni od 0.99 GBP. Kompanija je mogla da ponudi ovako popularne cene jer je dodatne prihode ostvarivala pružanjem ostalih usluga kao što su (gledanje satelitskog programa, korišćenje Interneta, igranje video igrice, gledanje omiljenog TV kanala i sl.). Da bi uspešno implementirala svoju strategiju niskih cena kompanija mora da ulaže konstantne napore kako bi redukovala troškove. Napori za redukovanje troškova su prvenstveno usmereni na sledeće oblasti: troškovi letачke flote; troškovi aerodroma; troškovi zarada i troškovi marketinga Pri osnivanju, flota kompanije se sastojala od polovnih aviona Boeing 737 – 200s koji su mogli da prime 130 putnika u istoj klasi. Na ovaj način su ostvareni rabati pri nabavci rezervnih delova i delova za održavanje,



niži su troškovi obuke letačkog osoblja, a kompanija je stekla fleksibilnost u pravljenju rasporeda letenja i rasporeda posade. Počev od 1998. godine kompanija je startovala sa zamenom letačke flote, koja je u tom trenutku bila znatno starija od letačke flote postojećih i potencijalnih konkurenata. Starija flota je povećavala potrošnju goriva ali i uvećavala troškove održavanja, što je pretilo da ugrozi osnovnu strategiju kompanije. Počev od 1998. godine postepeno su u upotrebu uvođeni avioni tipa Boeing 737 – 800, koji mogu da prime 189 putnika. Danas kompanija raspolaže flotom od 166 aviona Boeing 737 – 800 prosečne starosti od 2.6 godine. Nova flota je omogućila značajne uštede u troškovima ali i rast prometa. Troškovi aerodroma predstavljaju jednu od glavnih stavki u ukupnim troškovima avio kompanija zbog čega se nalaze pod konstantnim monitoringom menadžmenta. *Ryanair* se opredelio za strategiju korišćenja sekundarnih i regionalnih aerodroma kako bi umanjio ovu stavku troškova. Uglavnom se biraju aerodromi koji su nekoliko desetina milja udaljeni od glavnih gradskih centara. Aerodromi sa manjom gužvom imaju veći broj poletanja na vreme, manji broj otkazanih letova, kraće vreme poletanja što sve utiče na smanjenje poslovnih troškova kompanije. S obzirom da može da obezbedi veći protok putnika *Ryanair* se nalazi u odličnoj pregovaračkoj poziciji u odnosu na manje aerodrome. Usled navedenog kompanija ima mogućnost da sklapa višegodišnje ugovore po nižim cenama. Zarade zaposlenih predstavljaju najbitniju komponentu avio prevoznika. Da bi držala pod kontrolom ove troškove kompanija se opredelila za nisku fiksnu platu i varijabilni deo koji će zavisiti od učinka. Iako je fiksna plata niska, piloti i ostalo letačko osoblje mogu značajno da uvećaju svoju zaradu, čak i iznad granskog proseka, ukoliko maksimiraju broj časova leta u skladu sa zakonskim ograničenjima. Da bi dodatno stimulisao zaposlene, menadžment se opredelio da zaposlenima podeli akcije u iznosu od 5% vrednosti kapitala kompanije. Ova mera je naišla na odobravanje od strane zaposlenih. Naknade zaposlenih se jednim delom zasnivaju na udelu u prihodima ostvarenim od prodaje dodatnih usluga i robe u avionu. Menadžment odbija da prizna kao reprezentativan bilo koji sindikat u okviru kompanije. Oni tvrde da će priznati sindikat kao reprezentativan kada u njemu bude bilo više od 50% zaposlenih. Menadžment je ovakav stav zauzeo u strahu da će sindikati uticati na rast troškova zarada što bi moglo da ugrozi bazičnu strategiju kompanije. Zbog ove odluke kompanija je bila predmet kritike javnosti, Evropske Komisije za socijalna pitanja i nadležnih ministarstva Irske. Da bi uspostavila bolji kontakt sa kupcima kompanija je 1996. godine osnovala *Ryanair Direct Limited* u Dublinu. Ovaj centar je omogućavao da korisnici po ceni lokalnog poziva rezervišu karte iz bilo kog mesta u Irskoj i Velikoj Britaniji. Ovo je bio samo uvod u sledeći korak usmeren na „kresanje“ troškova. Već naredne godine kompanija je smanjila provizije putničkih agencija sa 9% na 7.5%. Ovo je izazvalo oštru reakciju putničkih agencija. Naime, niska cena karata sa niskom provizijom nije im donosila adekvatnu zaradu. Usled ovoga mnoge putničke agencije su otpočele bojkot kompanije. Da bi se izborila sa ovim bojkotom kompanija je pokrenula *web sajt* preko koga se mogu rezervisati karte za sve destinacije. Tokom 2004. godine 96% prodatih karata je rezervisano putem Interneta. Kompanija nije u mogućnosti da se u potpunosti odrekne usluga putničkih agencija, pogotovo kada se otvaraju nove rute. Strategija niskih cena se strogo primenjuje i kod oglašavanja. Kompanija se reklamira preko svog sajta, regionalnih i nacionalnih listova, na radiju i TV. *Ryanair* ne angažuje marketinške agencije niti sprovodi kampanje koje se planiraju mesecima. Sve marketinške aktivnosti su u nadležnosti marketinškog odeljenja koje broji 12 ljudi. Reklame su amaterske, crno bele, šaljive i obično vezane za neki određeni događaj ili ličnost. Tako je slika Nikole Sarkozyja i njegove tadašnje ljubavnice, a sada supruge, Karle Bruni iskorišćena u marketinške svrhe. Pored glave Karle Bruni je doctran oblačić sa njenim razmišljanjem: „Cene *Ryanair* su toliko niske da cela moja familija može doći na venčanje“. Iako jeftine, reklame su izuzetno efektivne, mada je kompanija morala nekoliko puta da plaća odštete ličnostima koje su se u njima pojavljivale.

■ *BR-BusinessDataBase*



?? LITERATURA VI

1. Abdallah M. Wagdy, How to Motivate and Evaluate Managers with International Transfer Pricing Systems, *Management International Review*, 1989, No. 29
2. Bennet Roger, (1995) *International Marketing*, Kogan Page.
3. Branch, A.E. (2005) *Export practice and management*, 5th Edition, Thomson Learning.
4. Cateora, P.R., Graham, J.L. (2007) *International Marketing*, 11th Edition, McGraw-Hill.
5. Cavusgil S. Tamer (1988) "Pricing for Global Markets", *Marketing Strategies for Global Growth and Competitiveness*, Business International, New York.
6. Cavusgil S. Tamer, (1996), "Unraveling The Mystiques of Export Pricing", *Marketing Manager's Handbook*, edited by Sindy J. Law and...The Dartnel Corporation, New York.
7. Cavusgil S.Tamer, Strategic orientations in export pricing, *Journal of International Marketing*, 2003, 11(1), pp. 47-72.
8. Charles W. Thurston, As Lows Ease, Trade Zones Flourish in Developing Nations, *The Journal of Commerce*, 2003, April, 21.
9. Cook A.Thomas, Alston Rennie, Raia Kelly (2004) *Mastering Import and Export Management*, New York. American Management Association
10. Czinkota, M.E. and Ronkainen, I. (2006) *International marketing*, 8th Edition Thomson Learning.
11. Daniels, J. D., Radebaugh, L. H. & Sullivan, D. P. (2004) *International Business – Environments and Operations*, 3rd Edition, Prentice Hall, New Jersey
12. Griffin, R. & Pustay, M. (1999) *International Business – A Managerial Perspective*, 2nd Edition, Addison-Wesley Publishing Company, Inc, Reading, Massachusetts
13. Harvey Michael, Designing A Global Compensation System, *The Columbia Journal of World Business*, 1993, Winter.
14. Herman Simon, Eckhard Kucher, The European Pricing Time Bomb: And How to Cope With it, *European Management Journal*, 1992 June.
15. Jeannet J. P and Hanessey D. H. (2005) *Global Marketing Strategies*, Houghton Mifflin Company.
16. Jones C.S., Transfer Pricing and its Misuses: Some Further Considerations, *European Journal of Marketing*, 1981, Vol. 15, No. 7, pp 43 - 51
17. Keegan J. Warren, Green C. Mark (2005) *Global Marketing*, 4th Edition Pearson, Prentice Hall
18. Kotabe Masaaki and Kristiaan Helesen (2004), *Global Marketing Management*, 3rd Edition, John Wiley & Sons, Inc.
19. Kotler, P. & Trías De Bes, F. (2003) *Lateral Marketing - New Techniques for Finding Breakthrough Ideas*, John Wiley & Sons, New Jersey
20. Kotler, P. (2002) *Marketing Management, Millennium Edition*, Pearson Custom Publishing, Boston, USA
21. Kotler, P. (2003) *Marketing Insights from A to Z*, John Wiley & Sons, New Jersey
22. Majaro Simon, (1992) *International Marketing*, George Allen; London.
23. Maloney Kevin, Incoterms: Clarity at the Profit Margin, *Export Today*, 1990, November – December.
24. Martinović Vidosava (1995) *Razvojni i tržišni značaj slobodnih carinskih zona*, magistrska teza, Ekonomski fakultet, Beograd.
25. Milisavljević Momčilo, (1999) *Marketing*, CID Ekonomski Fakultet, Beograd
26. Miller M. Myron, The 10 Step Road Map to Success in Foreign Markets, *Journal of International Marketing*, 1992, Vol. 1, No. 2, pp 89 - 106
27. Nelson A. Carl (1995) *Import Export*, McGraw Hill, Inc.



28. Noonan Chris (1996) *Export Marketing*, Butterworth Heinemann.
29. Nunn Dana, Sarvary Miklos, Pricing Practices and firms' market power cellular markets, an empirical study, *International Journal of Research in Marketing*, 2004, 21(4). pp. 377-395.
30. Onkvisit Sak and Shaw J. Johni, (2006), *International Marketing: Analysis and Strategy*, Merrill Publishing Company
31. Oxenfeldt R. Alfred, The Differential Method of Pricing, *European Journal of Marketing*, 1979, No. 4,
32. Parrish, E., Cassill, N., Oxenham, W., Niche marketing strategy for a mature market place, *Marketing Intelligence and Planning*, 2006, 24(7), pp. 694-707.
33. Phillips Chris, Doole Isobel and Lowe Robin, (1994), *International Marketing Strategy*, Routledge, London.
34. Piercy Nigel (1982) *Export Strategy: Markets and Competition*, George Allen & Unwin.
35. Piercy Nigel, Pricing Exports: Which Currency to Choose? *Management Decisions*, 1983, Vol. 21, No 6.
36. Porter, M. E., Schwab, K., Sala-i-Martin, X. & Lopez-Carlos, A. (2005) *Global Competitiveness Report 20042005*, World Economic Forum
37. Porter, M. E., What is Strategy, *Harvard Business Review*, 1996, November-December, pp. 61-78
38. Porth, S. J. (2003) *Strategic Management – A Cross-Functional Approach*, Prentice Hall, New Jersey.
39. Rakita Branko (1981) *Politika cena u međunarodnom marketingu*, magistarska teza, Ekonomski fakultet, Beograd.
40. Rakita Branko (2006) *Međunarodni biznis i menadžment*, CID, EF, Beograd.
41. Rakita Branko, Damping i transferne cene u međunarodnom marketingu, *Prodaja*, 1982 septembar.
42. Samli A. Coskun, Still Richard, Hill S. John (1993), *International Marketing*, Macmillan Publishing Company
43. Sandhusen L. Richard (1994) *Global Marketing*, Barron's Educational Series, New York
44. Sarathy, R. Terpstra, V. Russow, L.C (2006) *International marketing*, 9th Edition, Dryden Press
45. Smallman Allan, Transfer Pricing and its Misuses, *European Journal of Marketing*, 1979, Volume 13, Issue 4, pp. 167 - 171
46. Strandskow, J., Duerr, E., Albaum, G. (2004) *International marketing and export management*, 5th Edition, Addison Wesley.
47. Tešić Milorad (1984) *Spoljnotrgovinsko poslovanje*, Savremena administracija, Beograd.
48. Tešić Milorad (1988) *Spoljnotregovinske kalkulacije*, Savremena administracija.
49. Tuller W. Lawrence (1994) *Exporting, Importing And Beyond*; Adams Media Corporation.
50. Venkatesan, R & Kumar, V., A Customer Lifetime Value: Framework for Customer Selection and Resource Allocation Strategy, *Journal of Marketing*, 2004, Vol. 68, pp. 106-125
51. Vezjak Danilo (1989) *Međunarodni Marketing*, Savremena Administracija



GLAVA VII



KANALI DISTRIBUCIJE KAO INSTRUMENT MEĐUNARODNOG MARKETINGA

IKEA – Distributivna i logistička prednost u MM³⁰⁰

IKEA je švedska multinacionalna kompanija koja u svojim maloprodajnim objektima širom sveta nudi kupcima dobro dizajniran, funkcionalan nameštaj, po „cenama tako niskim da to svi sebi mogu priuštiti“. Nastala je kao mala porodična firma 1943. godine baveći se na početku prodajom olovaka, novčanika, nakita i najlon čarapa. Zanimljivo je da je današnji naziv firme nastao od početnih slova imena osnivača firme, naziva porodične farme na kojoj je odrastao i sela u kome je rođen: *Ingvar Kamprad Elmtrayd Agunnaryd*. Ingvarova inovativna ideja koja je stvorila *IKEA-u*, kakvu mi danas poznajemo, bila je ponuda kućnog nameštaja koji se odlikuje funkcionalnošću i dizajnom po cenama znatno nižim od konkurencije. Koristila su se rešenja za smanjivanje troškova koja nisu narušavala kvalitet proizvoda. Sa prvim oglašavanjem se krenulo 1949. godine, kada je u Švedskoj „Gazeti“ za farmere *IKEA* objavila poštanske narudžbenice u 285 hiljada kopija. Kasnije su usledile i slikovite prezentacije proizvoda u novinama. Prvi katalog *IKEA* je kreirala i besplatno distribuirala 1951. godine, a tradicija slanja besplatnih kataloga poštom se nastavila sve do danas. Sa dizajniranjem sopstvenog nameštaja *IKEA* je krenula 1955. godine, što je i danas njen zaštitni znak. Njen slogan je „Kvalitet i dizajn – švedska *IKEA*“. Godinu dana kasnije *IKEA* testira tzv. *flat* pakovanja nameštaja, koja predstavljaju pljosnata, ravna pakovanja nameštaja u delovima koji se tek nakon transporta montiraju. Takvo rešenje pokazalo se kao prava revolucija u sniženju transportnih troškova i troškova oštećenih proizvoda, što je omogućilo dodatno snižavanje cena. Prvi prodajni objekat otvoren je 1958. godine u Švedskoj (*Älhmüt*), da bi nakon pet godina *IKEA* otvorila svoj prvi prodajni objekat van Švedske, u Norveškoj (Oslo). Otvaranje prvog prodajnog objekta van Skandinavije usledilo jedanaest godina nakon toga, u Nemačkoj (Minhen). Od 1975. godine *IKEA* se ubrzano širi na stranim tržištima. Godine 1997. *IKEA* otvara svoju *Internet* stranicu na kojoj se danas može pronaći više od 12.000 proizvoda. Još jedna revolucija u transportnim troškovima u *IKEA-i* je nastupila 2001. godine uvođenjem *IKEA rail*, sopstvene železnice za transport materijala i nameštaja između dobavljača, skladišta i maloprodavaca. Danas *IKEA* predstavlja vodeći svetski brend nameštaja, o čemu (samo jednim delom) svedoče naredni podaci. *IKEA* je kompanija sa 297 prodajnih objekata u 36 zemalja i 120.000 zaposlenih širom sveta. Ukupan godišnji promet iznosi od 28.8 milijardi USD. Kompanija ima više od 1.600 dobavljača širom sveta, od čega se kao najveći vezuju za sledeće zemlje: Kina, Poljska, Italija i Švedska. Zanimljivo je da je 2004. i 2005. godine *IKEA* bila na listi najboljih kompanija za „zaposlene mame“, a 2006. i 2008. na listi najboljih poslodavaca.

³⁰⁰ U pripremi ove poslovne priče o *IKEA* sistemu poslovanja neposredno su učestvovali nasi konsultanti

Distributivna i logistička prednost. *IKEA* stalno traga za izvorima snižavanja troškova. Znajući da učešće logističkih troškova u ukupnim troškovima može biti čak 30-40%, te da njihovo snižavanje direktno utiče na profitabilnost, *IKEA* u ovoj oblasti pronalazi brojne načina za njihovo umanjeње. Imajući u vidu da troškovi distribucije predstavljaju najznačajniji deo logističkih troškova, *IKEA* neprestano pokušava da njihovim obaranjem stvori novi prostor za snižavanje cena. Potrošači su danas sve zahtevniji po pitanju isporuke na vreme, pa kompanije koje ne uspeju da odgovore takvim zahtevima rizikuju da izgube potrošače. *IKEA* je u skladu sa tim izvršila prilagođavanje distributivnog sistema potrebama i zahtevima potrošača. U tom cilju usvojen je precizan i efikasan sistem planiranja distributivnog sistema koji podrazumeva sledeće faze: 1. analiza bitnih faktora koji utiču na: vreme isporuke, manipulaciju proizvoda, politiku zamene oštećenih proizvoda, odgovor na hitne porudžbine; 2. analiza potreba i zahteva potrošača;



3. analiza konkurentskih standarda distribucije; 4. utvrđivanje adekvatnih kanala i distributivne mreže za opsluživanje potrošača (utvrđivanje broja posrednika); 5. kreiranje odgovarajućeg distributivnog sistema.

Od proizvođača do distributivnog centra. Iako IKEA samostalno dizajnira nameštaj u svojoj centrali u Švedskoj, proizvodnja je najvećim delom dislocirana u zemlje u razvoju, a sve u cilju snižavanja troškova. Bitna pitanja u ovom domenu poslovanja kojima *IKEA* posvećuje posebnu pažnju su: 1. *Pravilan odabir proizvođača* – pravilan odabir proizvođača i dobavljača je jako važno pitanje jer od toga zavisi da li će postavljeni standardi biti ispoštovani, kao i da li će dizajn biti pravilno prenet na gotove proizvode. 2. *Menadžment zaliha* je sledeće bitno pitanje čijim se uspešnim rešavanjem postiže značajno snižavanje troškova. Menadžment zaliha u *IKEA-i* obuhvata: menadžment porudžbina; IT rešenja - ILS (*Integrated Logistics System*) i projektovanje tražnje. Naručivanje proizvoda se čini prema projektovanoj prodaji svakog prodajnog objekta. Ova informacija se prenosi glavnom centru u *Åhlmut-u* u Švedskoj. Iz *Åhlmut-a* informacije se prenose trgovačkim kancelarijama koje se nalaze u zemljama u kojima se vrši proizvodnja. Ceo proces se sprovodi uspešno uz pomoć ILS sistema. Poručivanje se vrši svakodnevno, kako bi se omogućio adekvatan nivo zaliha. 3. *Razmatranje opcije sopstvene proizvodnje* – iako *IKEA* obično ne proizvodi nameštaj koji nudi, uvek se vrši analiza i ove opcije, kako bi se u svakom pojedinačnom slučaju našlo optimalno rešenje.

Od distributivnog centra do prodajnog objekta. *IKEA* distribuira svoj nameštaj na globalnom nivou. Proizvedeni proizvodi su standardizovani za globalno tržište. U svom poslovanju kompanije primenjuje "fast food" pristup tržištu: jeftino, brzo, "do-it-yourself", isti proizvodi širom sveta i slični koncepti, isti dizajn i iskustvo u svim prodajnim objektima širom sveta. Različiti regioni zahtevaju različite logističke i distributivne metode. Prilikom planiranja ovih metoda, *IKEA* uzima u obzir lokalne uslove, iz razloga što mogu postojati razlike u infrastrukturi, geografskim uslovima, kulturnim obeležjima, klimatskim uslovima, broju stanovnika, itd. Transport do prodajnih mesta se obavlja: 60% kamionom; 20% vozom; 20% brodom; manje od 1% avionom. *IKEA* železnica je krenula sa radom 2001. godine. Prva lokomotiva krenula je iz centralnog skladišta u *Åhlmult-u* na jugu Švedske ka stanici za vezivanje isporuke u Nemačkoj. Pet isporuka nedeljno je uštedelo kompaniji 65 putovanja konvencionalnim tovarnim kamionima na evropskim autoputevima, koji se odlikuju otežanim saobraćajem i gužvama. Nakon uvođenja *IKEA Rail*, kompanija je uspela da poveća železnički transport za 40% do 2006. godine, na uštrb kamionskog transporta. *IKEA* je razvila sopstvenu globalnu distributivnu mrežu sa dobavljačima iz zemalja koje se odlikuju niskim troškovima poslovanja, obiljem sirovina i olakšanim pristupom distributivnim centrima.

Prodajni objekti. *IKEA* distribuira svoje proizvode kroz maloprodajne objekte. Kao što je već pomenuto, početkom 2009. godine *IKEA* je imala 297 maloprodajnih objekata u 36 zemalja sveta. Najveći broj objekata je u Evropi, SAD-u, Kanadi, Aziji i Australiji. *IKEA* je jedan od retkih maloprodavaca koji ima lokacije u Izraelu i na Srednjem Istoku. *IKEA* bira lokacije za svoje prodajne objekte u okolini gradova, što obezbeđuje jeftin zakup. Prodajni objekti nude obezbeđen parking, lak pristup zbog blizine glavnih saobraćajnica, dugo radno vreme. U nekim zemljama *IKEA* organizuje besplatan prevoz autobusima od gradskog centra do svog prodajnog mesta, a sve to u cilju privlačenja kupaca koji ne poseduju automobil (studenti, starija lica). U prodajnim objektima postoje igraonice za decu i restorani u kojima se služi švedska hrana.

***IKEA* franšizing**, kao jedan od najčešćih načina otvaranja prodajnih objekata, omogućava da proizvodi kompanije budu dostupni ljudima širom sveta, kao i da se na najbolji način prenese dizajn, kvalitet i cene. Biti franšizant koncepta prodaje ima za cilj da se proizvodi *IKEA-e* približe i budu dostupni što je moguće većem broju ljudi. Franšiza se primenjuje u cilju penetracije i uvećanja tržišnog učešća. Da bi se apliciralo za dobijanje franšize,



potencijalni kandidati moraju posedovati prethodno iskustvo u maloprodaji i dosta dobro poznavanje lokalnog tržišta. *IKEA* snabdeva svoje franšize neophodnim „*know-how*“ kako bi se izvorni koncept pravilno implementirao. U našem okruženju su otvoreni prodajni objekti u Rumuniji (2007), Mađarskoj (1990), a kod nas se vode pregovori za otvaranje prodajnog objekta i proizvodnog pogona u Loznici. Planira se podizanje pogona za proizvodnju furnira na prostoru od 10 hektara. *IKEA* je procenila da je Loznica pogodna za investiranje u smislu kvalifikovane radne snage, povoljnih uslova zakupa zemljišta, povoljne cene komunalnih usluga i energenata, kao i da bi fabrika poštovala najviše ekološke standarde koji se primenjuju i u Švedskoj. Naša država se takođe obavezala da *IKEA*-i obezbedi zemljište za prodajni objekat u Beogradu po povoljnim uslovima, a za uzvrat bi *IKEA* investirala u proizvodne pogone.

Do-It-Yourself koncept za niže troškove. Ovaj koncept *IKEA* koristi u cilju daljeg snižavanja troškova, a time i cena. Kupci prevoze proizvode od prodajnih mesta do svojih domova, gde zatim montiraju proizvode. *Flat* pakovanje čini prevoz jednostavnim, a potpuna i jasna uputstva za montažu omogućavaju jednostavno montiranje nameštaja i amaterima. Dakle, to ukazuje na fleksibilnost organizacione kulture – potrošači su aktivno uključeni u kupovinu, transport i montažu proizvoda. *IKEA* je na taj način u situaciji da svoje kupce obilato nagradi niskim, pristupačnim cenama, uz dobar kvalitet i dizajn proizvoda.

Alternative prodajnim mestima. Kupovina preko kataloga. Jedan od zaštitnih znakova kompanije *IKEA* je sasvim sigurno *IKEA* katalog koji se od prvog koji je dizajniran i objavljen pre 58 godina, pa sve do danas, distribuira besplatno. *IKEA* katalogi se danas štampaju u 34 zemlje na 27 jezika. Kataloška prodaja koristi se kao strategija privlačenja kupaca (*pull*). Poručivanje proizvoda iz kataloga *IKEA*-e vrši se faksom ili telefonom. Prednosti kataloga su: visok stepen penetracije, izlaganje i upoznavanje sa proizvodima pre posete prodajnim objektima. Nedostaci kataloga se vezuju za: nizak rasio kupovine po katalogu i skup način prezentacije proizvoda jer su visoki poštanski troškovi. *IKEA* koja jako mnogo polaže na tradiciju i švedski duh kompanije (logo u bojama švedske zastave; slogan: „Kvalitet i dizajn – švedska *IKEA*“) ne odustaje od ovog vida prodaje, jer shvata da on predstavlja vrlo bitnu stavku njenog imidža. **Kupovina preko Interneta.** Od 1997. godine *IKEA* je prisutna i na Internetu. Reč je o vrlo pažljivo pripremljenoj Internet prezentaciji koja obiluje informacijama o kompaniji i koja je dostupna na jako velikom broju jezika. Elektronski je predstavljeno više od 12.000 proizvoda koji se mogu poručiti i platiti putem Interneta.

Zaključak. Na osnovu svega prethodno navedenog može se doneti zaključak da *IKEA* prednost u organizaciji kanala distribucije u poređenju sa svojim konkurentim zasniva na sledećem: efikasan i dobro isplaniran logistički sistem; naglasak na dizajnu i distribuciji; različite mogućnosti poručivanja i transporta; *Flat* pakovanje; *Do-it-yourself* koncept.

■ *BR-BusinessDataBase*

1. INSTRUMENTALNE OSOBENOSTI I ULOGA KANALA DISTRIBUCIJE U MM

Veza sa strategijom ulaska. Kanali distribucije u međunarodnom marketingu nalaze se u direktnoj vezi sa pojedinim strategijama ulaska na inostrano tržište. Mogli bismo reći da strategijske varijante uključivanja u tokove međunarodnog marketinga predstavljaju ključnu determinantu i istovremeno značajan elemenat planiranja odgovarajuće strategije kanala distribucije u inostranstvu. Zadatak kanala distribucije jeste da se na najbolji način dođe do ciljnog tržišta i obezbedi njegova što potpunija pokrivenost. Posmatrajući interes kupca, osnovna uloga kanala distribucije jeste da proizvod učini raspoloživim u pravo vreme i na pravom mestu. Izbor odgovarajuće distributivne strategije predstavlja veoma važnu odluku u međunarodnom marketingu, mnogo kritičniju i složeniju nego u domaćem marketingu. Iako vizuelni aspekti dizajniranja i brendiranja proizvoda, kao i komunikativni aspekti tržišnog nastupa pojavno izgledaju i vidljivije i glamuroznije, ipak svi marketinški naponi mogu da padnu u vodu ukoliko adekvatno ne profunkcioniše kanal distribucije koji najviše odgovara konkretnom tržištu.



Komplementarne osobnosti kanala distribucije. Iz osnovne funkcionalne uloge proizilaze i značajne specifičnosti kanala distribucije u odnosu na ostale instrumente međunarodnog marketinga. To je jedini instrument institucionalnog karaktera. Radi se o kompleksnom području marketinških aktivnosti usmerenom na stvaranje celog sistema organizacija i institucija uslužnog karaktera, čineći na taj način tržišnu transakciju realnom i izvodljivom. Zato se može reći da kanali prodaje predstavljaju neophodnu institucionalnu pretpostavku za odvijanje razmene. Kanali distribucije se nalaze u direktnoj vezi sa troškovima prometa. Na taj način oni značajno utiču na eskalaciju izvoznih cena i ukupnu konkurentnost na datom tržištu. Zbog toga je to i najznačajniji eksterni izvor ekonomije obima pri kreiranju strategije međunarodnog instrumentalnog i efektivnog marketinga. Ovaj instrument se nalazi u direktnoj korelaciji sa rokovima isporuke. Savlađivanje prostornih i vremenskih barijera koje prate proces razmene je sledeća značajna osobina kanala distribucije. Ova karakteristika postaje izuzetno kritična u međunarodnim razmerama. Efikasna rešenja za prevazilaženje prostorne i vremenske podvojenosti tržišta mogu da predstavljaju vrlo značajnu konkurentsku prednost preduzeća. Zbog toga se i govori o velikom konkurentskom značaju kanala distribucije koji se direktno ogleda kroz rokove isporuke. Kanali distribucije predstavljaju relativno neelastičan instrument marketinga. Potrebno je više godina da se stvori odgovarajući sistem distribucije proizvoda i nije ga lako menjati. Njihova neelastičnost proizilazi i iz principa kontinuiteta, koji se smatra jednim od značajnih strategijskih ciljeva i kriterijuma uspeha kanala distribucije u međunarodnom marketingu. Kanali distribucije su najteže kontrolisan instrument međunarodnog marketinga. S jedne strane jako je veliki broj organizacionih jedinica van preduzeća koje je neophodno povezati sinhronizovati u sistem distribucije i prodaje proizvoda na inostranom tržištu. S druge strane, nailazi se na vrlo različitu marketinšku i distributivnu infrastrukturu po pojedinim zemljama, tako da ni najjača preduzeća ne mogu izgraditi potpuno samostalan i čvrsto integrisan sistem distribucije i prodaje svojih proizvoda.

Distributivno uvažavanje tržišne distance. Kao vrlo bitan orijentir za strategijsko opredeljivanje i kreiranje kanala distribucije u međunarodnom marketingu analizira se efekat tzv. tržišne distance i to u geografskom i u kulturnom pogledu. Pod geografskom distancom podrazumeva se prostorna udaljenost inostranog tržišta od domaćeg, što se direktno odražava na troškove transporta i rokove isporuke. Strategijska implikacija geografske distance vezuje se za vertikalnu dimenziju problema izbora kanala prodaje, tj. strukturiranje nivoa kanala distribucije od proizvođača – izvoznika, do krajnjeg kupca u inostranoj zemlji. Pod kulturnom distancom podrazumevaju se razlike u klimi kupovine, ponašanju potrošača, životnom stilu, normama, jeziku, sistemu vrednosti i sl. Kulturna distanca pored toga što ima značajne strategijske implikacije na kreiranje ukupnog marketinškog programa, ima značajan uticaj i na izbor kanala distribucije. To se posebno odnosi na horizontalnu dimenziju distributivnih problema, tj. broj i strukturu posrednika u inostranoj zemlji. Polazeći od napomene da kulturna i geografska distanca ne moraju biti u jakoj korelaciji, osobenu distributivnu pažnju zaslužuju sledeće četiri pretpostavljene alternative:

Mala kulturna i mala geografska distanca – odražava najjednostavniju i najpovoljniju tržišnu situaciju posmatrano iz ugla distribucije. Nema velikih razlika u funkciji distribucije na domaćem i izvoznom tržištu.

Velika kulturna i mala geografska distanca – sa aspekta troškova distribucije nema velikih problema, ali dolazi do određenih prilagođavanja u odnosima sa inostranom veleprodajnom i maloprodajnom mrežom. Zbog specifične klime kupovine neophodno je da izvoznik ima i specijalno tržišno znanje.

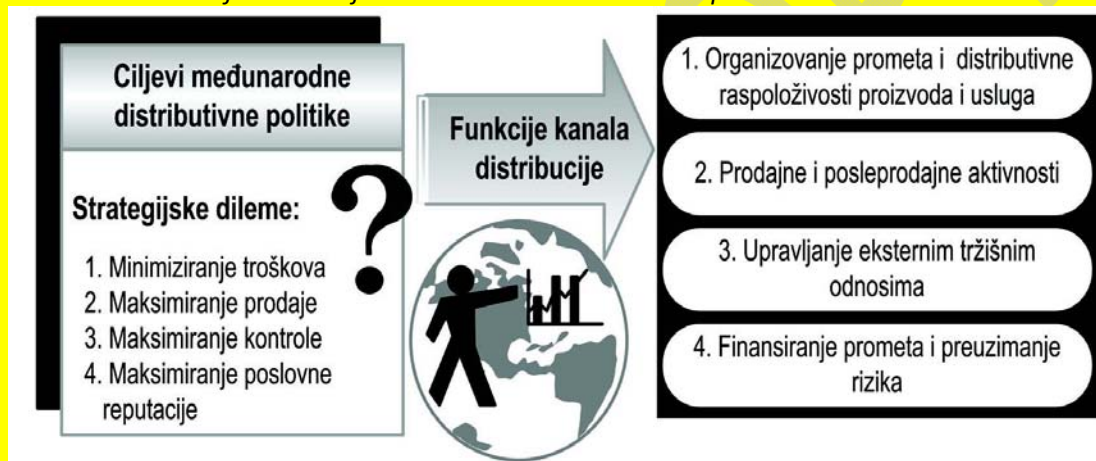
Mala kulturna i velika geografska distanca – u ovoj situaciji specijalna pažnja se poklanja direktnim kanalima distribucije i prodaje, bilo da je to neposredna saradnja sa ekskluzivnim posrednikom, otvaranje prodajnih filijala, prodajnog preduzeća ili pak proizvodnog pogona.



Velika kulturna i velika geografska distanca – radi se o najsloženijoj marketinškoj i distributivnoj situaciji, u kojoj se najčešće favorizuje korišćenje specijalizovanog agenta ili distributera. Sticanjem bogatog iskustva i marketinškog znanja o inostranoj zemlji preduzeće može ići i na otvaranje svojih distributivnih i prodajnih filijala i centara. ako je teško uvesti neke precizne kriterijume za utvrđivanje velike i male tržišne distance (kulturne i geografske), izvesno je da ona predstavlja specifičnu i značajnu dimenziju pri izboru kanala distribucije u međunarodnom marketingu i da dobrim delom može relativizirati klasične marketinške kriterijume opredeljivanja koji važe u nacionalnim razmerama.

Međunarodna distributivna politika. Bez obzira o kojem tipu i profilu preduzeća da se radi, formulisanje međunarodne distributivne politike javlja se kao imperativ i početni korak, koji treba da opredeli i usmeri sve naknadne odluke o kanalima distribucije i marketinške logistike na inostranim tržištima. Distributivnom politikom definišu se poslovni ciljevi i očekivani efekti od kanala međunarodnog marketinga, kao i principi, pravila, standardi i koncepcijski okvir načina dostavljanja proizvoda i usluga krajnjim kupcima i potrošačima.

Slika 7.1. Premise formulisanja međunarodne distributivne politike



Međunarodni distributivni ciljevi. Pri razrešavanju mnogobrojnih strategijskih dilema vezanih za kanale međunarodnog marketinga, preduzeće nužno nailazi na protivurečnost ciljeva međunarodne distributivne politike: 1. minimiziranje troškova, 2. maksimiranje prodaje, 3. maksimiranje kontrole i 4. maksimiranje poslovne reputacije ili korporativnog integriteta. Najčešće nijedna politika i strategijska varijanta kanala distribucije i logistike ne može istovremeno ispuniti navedene ciljeve. Onaj model distribucije koji minimizira troškove, po pravilu, ne obezbeđuje zadovoljavajuću kontrolu i željenu poslovnu reputaciju na inostranom tržištu. Pošto važi i obrnuto, neophodno je rangiranje navedenih ciljeva po prioritetu, a polazeći od razvojnih ambicija preduzeća u odnosu na inostrano tržište.

Funkcije kanala distribucije u međunarodnom marketingu možemo grupisati u četiri segmenta ili područja aktivnosti: 1. organizovanje prometa i distributivne raspoloživosti proizvoda i usluga; 2. prodajne i posleprodajne aktivnosti; 3. upravljanje eksternim tržišnim odnosima; 4. finansiranje prometa i preuzimanje rizika. Najveći segment aktivnosti vezan je za organizovanje prometa i obezbeđivanje tržišne dostupnosti proizvoda i usluga. Radi se o složenim poslovima organizacionog manipulisanja proizvodnim asortimanom, koji omogućuju distributivnu i prodajnu raspoloživost kontinuiranost. Neophodno je pronaći odgovarajuće prometne i komplementarne posrednike koji će obezbediti nesmetan i blagovremen uvoz robe u stranu zemlju, carinjenje robe, skladištenje i održavanje optimalnog nivoa zaliha, istovar i pretovar, prepakivanje robe, prilagođavanje lokalnim zahtevima, montiranje delova, garancijsku zaštitu i isporuku krajnjem kupcu. Drugi segment obuhvata promotivne, prodajne, posleprodajne i servisne aktivnosti u sistemu distribucije kojima treba privući, opslužiti i zadržati potrošače na lokalnom tržištu. Pošto se preko



kanala distribucije uspostavlja neposredni kontakt sa stranim tržištem, prirodno je da se preko njih mora doprinosti uspostavljanju što boljih eksternih odnosa sa predstavnicima lokalne društvene zajednice, kao i konkretnim državnim organima i institucijama. Četvrti i nezaobilazan segment poslovnih funkcija i aktivnosti koje pripadaju sferi prometa i distribucije, čini područje valutnog menadžmenta, finansiranja prodaje i preuzimanja rizika naplate. To je uvek predmet uspostavljanja i definisanja međusobnih odnosa između proizvođača i tržišnih posrednika, sa jedne strane, kao i između distributera i krajnjih kupaca i potrošača, sa druge strane.

MM.Marker 7.1. Jedna žvaka danas – 18 milijardi sutra

Zadatak koji se postavlja pred svaku kompaniju koja želi da posluje na ogromnom tržištu Kine je kako da dopremi proizvod do potrošača, na prihvatljivu lokaciju, u prodajnom stanju i adekvatno obeležen. „Zapadne“ kompanije danas opslužuju svega 200 miliona od 1.3 milijardi stanovnika Kine, ali ovaj broj ipak konstantno raste. Jedan od razloga porasta broja opsluživanih potrošača je adaptiranje kompanija na lokalne uslove distribucije. Strani menadžeri sada znaju koji su putevi lošeg kvaliteta, u kom delu reke nisu plovne i gde su pruge blokirane. Pronači relevantnog distributera, pogotovo na osnovu usmenih preporuka prvi je, ali ne i poslednji izazov za strane kompanije. Distributeri su najčešće u državnom vlasništvu i često ne pokazuju dovoljno inicijative da adekvatno pozicioniraju brend. Pokrivenost tržišta, očuvanje kvaliteta proizvoda i efektivna prezentacija su glavni ciljevi kompanije *Wrigley*. Kompanija nastoji da rok upotrebe njenih žvakaćih guma bude najmanje osam meseci, kako bi se sprečilo da se proizvod ovlaži ili da iscuri šećer iz pakovanja. „Profitne margine nisu velike“ izjavio je direktor za međunarodne operacije u kompaniji *Wrigley*. Za sada, kompanija je zadovoljna time što gradi poziciju na tržištu. „Mi smo veoma strpljivi“, ističe on. Napor se isplatio. Kompanija u Kini kontroliše 91% tržišta, što je 18 milijardi žvakaćih guma godišnje, mnogo više nego pre samo 10 godina kada je prodaja iznosila 400 miliona. Značaj kanala distribucije za kompaniju se može sagledati i kroz citat sa njihovog *Web sajta* „najsromnija cena za žvakaću gumu je ona koju svako može da priušti“. Tržište žvakaćih guma je izuzetno veliko, a kompanija pokušava da otkrije tražnju u svakoj zemlji u kojoj može da posluje, iako se one trenutno i ne koriste. *Wrigley* je skoro investirao u fabriku žvakaćih guma u Indiji, iako tamo veoma mali broj ljudi koristi ovaj proizvod. Sa populacijom od milijardu stanovnika, samo malo manje nego Kina, Indija može biti ogromnom tržište, čak i kada bi se samo mali broj stanovnika opredelio da kupuje žvakaće gume. Kompanija primenjuje globalnu distributivnu politiku koja podrazumeva da kupac može dobiti žvakaće gume u bilo kom delu sveta.

■ BR-BusinessDataBase

Kritična karika MM. Pregled osnovnih funkcija i aktivnosti prometne sfere i distribucije u međunarodnom marketingu ima trojaku svrhu: 1. da ukaže na područje međunarodnog marketinga koje je dominantno distributivnog i logističkog karaktera; 2. navedeni poslovi se moraju na zadovoljavajući način rešiti i obaviti bilo u neposrednoj režiji međunarodno orijentisanog preduzeća, bilo preko izabranih distributivnih i komplementarnih posrednika iz sopstvene ili strane zemlje; 3. navedene aktivnosti mogu služiti i kao svojevrsni parametri za procenu kompetentnosti i osposobljenosti potencijalnih posrednika koji bi bili uključeni u sistem distribucije preduzeća.

2. DETERMINANTE KANALA DISTRIBUCIJE U MM

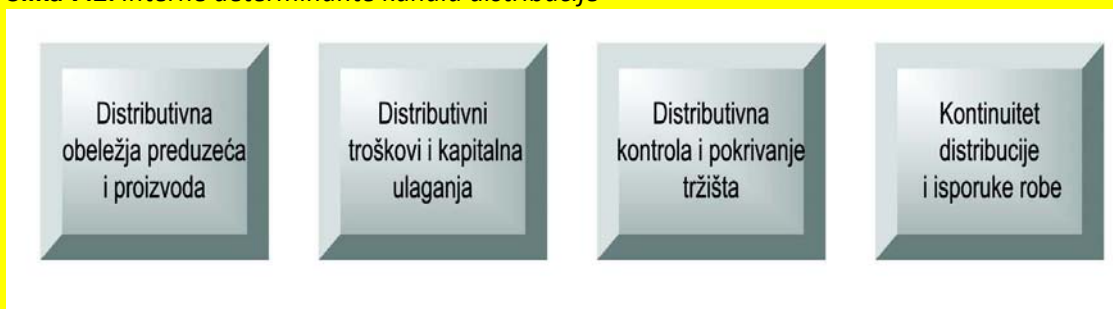
2.1. Korporativne determinante međunarodnih kanala distribucije

Izbeći eksperimentisanje. Jednom uspostavljeni sistem kanala distribucije na inostranom tržištu nije poželjno niti lako menjati. Zato je potrebno izvršiti svestranu analizu svih faktora i determinanti kako bi se, pri prvom nastupu na konkretnom inostranom tržištu, uspostavio optimalni sistem distribucije ili pak onaj model koji ima dobru evolutivnu perspektivu. Nekada je vrlo skupo, pa možda i nemoguće, promeniti odabranog distributera prema lokalnim zakonima konkretne zemlje. Interni poslovni odnos preduzeća prema tipu i



strukturi međunarodnih kanala distribucije opredeljuju sledeće determinante: distributivna obeležja preduzeća i proizvoda, distributivni troškovi i kapitalna ulaganja, distributivna kontrola i pokrivanje tržišta, distributivni kontinuitet.

Slika 7.2. Interne determinante kanala distribucije



Distributivna obeležja preduzeća i proizvoda. Karakter preduzeća i proizvoda, kao determinanta međunarodnih kanala marketinga, daju realnu dimenziju i realni okvir za definisanje optimalne strategije i strukture sistema distribucije. Tu se misli na obeležja kao što su: veličina preduzeća, konkurentski profil, karakter delatnosti, priroda proizvoda (široka potrošnja, industrijski proizvodi, proizvodi visoke tehnologije), širina i dubina proizvodnog asortimana. Svaki od navedenih faktora je potrebno pojedinačno vrednovati i dovoditi u vezu sa pojedinim modelima i tipovima kanala distribucije. Direktni kanali distribucije će se favorizovati od strane velikih i jakih preduzeća, ili pak, ako se prodaju tehnički i sofisticirani proizvodi. Potrošna roba, obični i nesofisticirani proizvodi su pogodniji za distribuciju preko eksternih posrednika u zemlji i inostranstvu. Distributeri i dileri, prirodno, više vole da preuzimaju šire proizvodne linije, zbog sopstvene ekonomije porudžbina i obezbeđivanja potpunije ponude krajnjim potrošačima. Ako su proizvodi kvarljivi ili imaju kratak rok trajanja, tada su proizvođači prinuđeni da koriste što kraće kanale distribucije, kako bi proizvod brže došao do potrošača.³⁰² Nekvarljivi, univerzalni i nesofisticirani proizvodi se mogu distribuirati putem dužih kanala prodaje, kako bi se obezbedilo njihovo prisustvo u različitim maloprodajnim objektima.

³⁰¹ Interesantan je primer *Pepsi Co* na tržištu Francuske. Naime, *Pepsi Co* vodila je gotovo jednu godinu bitku na sudu da bi raskinula dvadesetogodišnji ugovor sa *Perrierom*, koji je flaširao i distribuirao *Pepsi* u Francuskoj. *Pepsi Co* je tvrdila da trpi značajne gubitke zbog nedoslednog vršenja preuzetih obaveza od strane *Perriera*.³⁰² Grčki proizvođač mlečnih proizvoda i voćnih sokova za decu – *Delta Dairy*, bio je suočen sa porastom troškova transporta od Grčke do Francuske kada su UN zabranile transport preko bivše Jugoslavije. Zbog toga što je Delta gubila i na rokovima trajanja proizvoda i na troškovima distribucije, ona je počela proizvodnju u Švajcarskoj kako bi skratila put do Francuske, kao ciljnog tržišta.

Distributivni troškovi i kapitalna ulaganja. Troškovi međunarodnih kanala distribucije mogu se posmatrati kao startni i operativni. Startni troškovi nastaju pri prvom pojavljivanju na konkretnom stranom tržištu, ili pri uspostavljanju željenog sistema distribucije. Operativni troškovi mogu biti – troškovi održavanja kanala i troškovi logistike. Radi se o vrlo značajnim troškovnim stavkama, koje mogu opredeliti ukupnu međunarodnu konkurentnost i profitabilnost posla. To su troškovi prodajnog osoblja, putovanja, kontrole kanala, lokalnih promotivnih aktivnosti, troškovi i marže angažovanih posrednika, transporta, skladištenja i prateći administrativni troškovi. Mnoge kompanije često uspostavljaju direktne kanale, nadajući se da će tako smanjiti troškove. Međutim, to ne znači da se time eliminišu neke od funkcija kanala distribucije, pa mnogi troškovi znaju da iznenade naknadno.³⁰³ Kapital koji je neophodan pri uspostavljanju odgovarajućih kanala distribucije u međunarodnom marketingu često može biti veoma visok, tako da za mnoga preduzeća male i srednje veličine unapred sužavaju broj mogućih i prihvatljivih opcija.



Prirodno je da su najveća investiciona ulaganja potrebna za uspostavljanje sopstvenih kanala prodaje u inostranstvu i osposobljavanje sopstvenog personala za prodaju na inostranim tržištima. Radi se o realnim investicijama u prodajne objekte, predstavništva, tranzit robe, skladišta i prateći inventar. Upravo, faktor neophodnih kapitalnih ulaganja utiče na to da mnoga preduzeća u početnim fazama procesa internacionalizacije izvoze preko odabranih distributera ili zastupnika.

Distributivna kontrola i pokrivanje tržišta. Distributivna kontrola jeste faktor opredeljivanja koji može biti različito vrednovan od strane pojedinih preduzeća. Svaki tip kanala obezbeđuje različit nivo kontrole međunarodno orijentisanom preduzeću. Generalno, što su kanali duži i što je broj posrednika veći, to je manja mogućnost neposredne kontrole cena proizvoda, promotivnih aktivnosti, odnosa prema krajnjim potrošačima. Ukoliko preduzeće nije u stanju da uspostavi sopstvene kanale prodaje tada mu stepen poverenja i mogućnost kontrole načina i dinamike prodaje može biti vrlo bitan faktor opredeljivanja za saradnju sa određenim distributerima i posrednicima. U međunarodnom marketingu proizvođačesto i ne zna ko, na kraju, kupuje njegov proizvod. To ne mora da bude i neminovno loše ukoliko postoji dugoročno poverenje u odabranog posrednika ili distributera, koji obezbeđuje da prodaja bude adekvatna i kontinuirana. Distributivno pokrivanje tržišta može da bude značajan faktor koji zahteva promenu strategije i strukture kanala distribucije od jedne zemlje do druge, kao i tokom vremena. Adekvatnu pokrivenost tržišta teško je postići kako u razvijenim zemljama – zbog oštre konkurencije, tako i u nerazvijenim zemljama – zbog neadekvatne prometne i distributivne infrastrukture. Preduzeće mora unapred da definiše svoj odnos prema tržištu, željeni nivo tržišne ekspanzije i tržišnog učešća. Mnoga preduzeća neće svesno ići na potpuno pokrivanje određenog tržišta, većće se opredeliti da pokriju samo vodeće poslovne i trgovačke centre, u kojima živi najveći deo populacije. Radi se o tržištima kod kojih je potrebno ulaziti na centralni ulaz (tzv. "front door") i gde je većina nacionalnog tržišnog potencijala koncentrisana u dva ili tri veća grada. ³⁰⁴ Sasvim drugačiji pristup distributivnom pokrivanju tržišta će preduzeće primeniti u zemljama sa decentralizovanom tržišnom strukturom, i koja su pogodna za ulaz i na sporedna vrata ("back

³⁰³ Prema jednom istraživanju pet različitih međunarodnih kanala distribucije (Jeannet & Hennessey, 2005. str. 400), pokazano je da je direktan izvoz maloprodavcima u stranoj zemlji najmanje profitabilan, dok se kao najprofitabilniji kanal pokazala prodaja distributeru u stranoj zemlji koji ima sopstvene kanale marketinga. ³⁰⁴ Na primer, 60 % japanskog stanovništva živi u okviru tržišnih područja Tokio-Nagoja-Osaka. Postoje i zemlje kod kojih glavni administrativni gradovi nisu i najveći poslovni i trgovački centri. Smatra se da u Turskoj preduzeće nije tržišno aktivno ukoliko nije prisutno u Istanbulu, u Grčkoj u Solunu, a u našoj zemlji u Beogradu. ³⁰⁵ *door*). Da bi preduzeće obezbedilo adekvatnu pokrivenost stranog tržišta, ono će često morati da primenjuje kombinaciju različitih kanala prodaje – od sopstvenih prodajnih filijala, preko agenata, pa do određenih trgovinskih posrednika.

Kontinuitet distribucije i isporuke robe predstavlja vrlo bitan poslovni cilj i obavezu preduzeća prema osvojenom tržištu i krajnjim potrošačima. Česti problemi sa eksternim posrednicima vezuju se za složenost obezbeđenja dugoročne i kontinuirane saradnje. Mnogi agenti i posrednici predstavljaju male firme i pokrivaju ograničen deo tržišta, a u mrežu internacionalizovanih trgovinskih posrednika ili nije lako ući, ili ih nije lako pratiti sa obimom i dinamikom isporuka robe. Zato preduzeće mora da pravi balans između svojih mogućnosti i mogućnosti potencijalnih distributera po pitanju kontinuiranog opsluživanja tržišta. Ukoliko se, uz obezbeđivanje kontinuiteta, identifikuje i određena tehnička i stručna pogodnost i prednost određenog distributera, onda to može biti dodatni stimulans za stvaranje međusobne lojalnosti i efekata sinergije.

2.2. Tržišne determinante međunarodnih kanala distribucije



Sasvim je razumljivo da izbor međunarodnih kanala distribucije ne zavisi samo od internih faktora i internih poslovnih opredeljenja, već on dosta zavisi i od eksternih tržišnih faktora unutar svake zemlje. Na tržišno opredeljivanje međunarodnih kanala distribucije dominantno utiču sledeće determinante: karakteristike potrošača, karakteristike konkurencije, regulativni uslovi, raspoloživa distributivna infrastruktura.



Distributivne karakteristike potrošača imaju bitan usmeravajući uticaj na uspostavljanje kanala prodaje na stranim tržištima, pošto je osnovna funkcija kanala da izlaze u susret zahtevima krajnjih kupaca i potrošača, kao i da kreiraju određene vidljive koristi i pogodnosti za njih. Od posebnog značaja su sledeći pokazatelji: broj potrošača, geografski raspored, dohodak potrošača, navike u kupovini, kao i njihove reakcije na različite metode prodaje. Sve su to pokazatelji koji mogu značajno varirati od jedne zemlje do druge. Generalno, kako se broj potrošača na stranom tržištu povećava, time raste i potreba za korišćenjem tzv. multiplih kanala prodaje. Važi i obrnuto. Ako se radi o ograničenom broju industrijskih kupaca, prirodna je težnja da se svi oni neposredno kontaktiraju od strane proizvođača ili njegovog agenta. Dakle, pod svim ostalim jednakim uslovima, karakteristike potrošača mogu uticati da se isti proizvod distribuira kroz različite tipove kanala prodaje.³⁰⁶

Distributivne karakteristike konkurencije imaju veliki komparativni i diferencirajući uticaj na izbor kanala distribucije u MM. Intenzitet konkurencije varira ne samo između različitih³⁰⁵

³⁰⁶ Takva su tržišta Nemačke i SAD. *Caterpillar*, npr. sve svoje proizvode prodaje preko 247 nezavisnih dilera širom sveta, osim što primenjuje direktnu prodaju SAD i u Narodnoj Republici Kini.

328 inostranih tržišta, nego i između različitih nivoa i tipova kanala prodaje i distribucije. Preduzeće može da se opredeli: za izbegavanje konkurentskih kanala, za ostvarivanje konkurentskih prednosti preko kanala, za korišćenje kanala konkurencije, kao i za stvaranje ekskluzivnih distributivnih ugovora sa konkurencijom. Multinacionalne kompanije pri ulasku na inostrano tržište nastoje da biraju takve kanale marketinga koji će biti u stanju da konkurišu na istoj osnovi kao i lokalni kanali. Preduzeće mora da sagleda i maksimalno uvažava stepen konkurencije koji postoji između veletrgovine, različitih tipova agentskih posrednika, distributera, kao i maloprodaje, te da odluči gde će da koncentriše svoj osnovni konkurentski pritisak i konkurentsko isticanje.

Distributivni regulativni uslovi mogu da imaju i direktan i indirektan uticaj na izbor kanala prodaje u MM. Iako se smatra da kanali distribucije predstavljaju instrument međunarodnog marketinga koji nije pod velikim uticajem pravne regulative, ipak se može reći da većina zemalja propisuje uslove i način distribucije proizvoda strateškog karaktera, proizvoda koji se označavaju državnim monopolom, kao i proizvoda koji mogu da utiču na zdravlje stanovništva ili zagađivanje okoline. S druge strane, mnoge zemlje regulišu sve segmente ulaganja stranog kapitala, pa i direktne investicije u pojedine tipove kanala prodaje i distribucije. Pošto smo rekli da izabrane strategije i forme ulaska preduzeća na strano tržište u velikoj meri opredeljuju strategiju i strukturu kanala distribucije, mora se konstatovati da se ovde radi o segmentu međunarodnog poslovanja koji je pod velikim uticajem pravne regulative (od licencnih aranžmana, preko franšizinga do zajedničkih ulaganja i međunarodnih alijansi). Dakle, pri sagledavanju regulativnih uslova kao determinante kanala distribucije u MM, mora se poći od samih uslova ulaska na dato



tržište, pa sve do pravnog i svojinskog statusa pojedinih tipova i vrsta prometnih i distributivnih posrednika u stranoj zemlji, kao i propisa koji se odnose na zaključivanje distributivnih ugovora.

■ **MM.Marker 7.2. Problemi sa distribucijom Coca-Cole u Indiji**

Preko sto godina sastav *Coca-Cole* je čuvan kao velika tajna. Ovaj sastojak, poznat pod imenom 7X, daje *Coca-Coli* specifičan ukus koji je diferencira od ostalih proizvođača. Indijsko tržište sa preko 800 miliona potrošača, tokom 70-ih godina prošlog veka, bilo je izuzetno atraktivno za *Coca-Colu*, iako je usled male kupovne moći predstavljalo samo 1% globalne prodaje. Vlada Indije je 1978. godine uputila ultimatum *Coca-Coli* da otkrije *know-how*, uključujući i sastojak 7-X i ustupi 60% učešća u kapitalu, ili će joj biti zabranjeno poslovanje. Menadžment *Coca-Cole* doneo je odluku da napusti svoje poslovanje u Indiji. Ministar industrije Indije je izjavio: „aktivnosti *Coca-Cole* pokazuju kako velike MNK posluju u zemljama u razvoju. One nastoje da uvećaju svoj profit na štetu zemlje domaćina, ne vodeći uopšte računa o našim interesima“. Šesnaest godina kasnije odnos vlasti Indije prema inostranim investitorima se promenio. *Coca-Cola* je iznova počela da posluje na tržištu Indije. Uslov za ponovni ulazak na tržište nije bio otkrivanje tajnog sastojka. U odsustvu *Coca-Cole*, *Pepsi* je zauzeo dominantnu poziciju, kontrolišući 26% tržišta. To nije nikakav problem jer je u pitanju rastuće tržište na kome ima mesta za obe kompanije. Broj stanovnika u Indiji je premašio milijardu, a potrošnja gaziranih sokova je mala, svega tri unce po stanovniku. Ovakav nivo konzumiranja gaziranih pića je izuzetno nizak jer je u Pakistanu potrošnja 12 unci po stanovniku, a u Meksiku preko 500. Da bi predupredila slične poteze Vlade Indije, *Coca-Cola* je preduzela mere dobrovoljne domestifikacije. Institucionalnim investitorima i zaposlenima *Coca-Cola* je prodala 49% kapitala svoje punionice u Indiji. Međutim poslovanje u Indiji je i dalje izuzetno teško usled agresivne cenovne konkurencije lokalnih proizvođača, razuđenih distributivnih kanala i velikih vrućina u vidu vremenskih nepogoda.

■ *BR-BusinessDataBase*

Distributivna infrastruktura predstavlja vrlo bitno obeležje ukupne marketinške klime i marketinške prakse u stranoj zemlji. Kvalitet i raspoloživost marketinške i distributivne infrastrukture predstavlja i svojevrsni parametar nivoa razvijenosti jedne zemlje, a pogotovo razvijenosti tržišne prakse i tržišnog mehanizma u okviru ukupnih uslova privređivanja. Raspoloživa distributivna infrastruktura se značajno razlikuje od jedne zemlje do druge, pogotovo su razlike velike između razvijenih i nerazvijenih zemalja. Radi se o tržišnom parametru i determinanti koja, u velikoj meri, opredeljuje ukupnu klimu kupovine i preovlađujuće navike potrošača u kupovini. Za međunarodno orijentisano preduzeće su od velikog značaja, kako kvantitet i struktura raspoloživih kanala, tako i njihov kvalitet kooperativnost. Na raspoloživu strukturu sistema distribucije u jednoj zemlji utiču: nivo privrednog razvoja, razvijenost marketinga, platežna sposobnost potrošača, kvalitet saobraćajne i komunikativne infrastrukture, kao i faktori institucionalnog poslovnog i marketinškog okruženja.

3. TIPOVI DISTRIBUTIVNIH POSREDNIKA U MM

3.1. Agentski i trgovinski posrednici u MM

Tipovi posrednika u kanalima MM. Preko kanala distribucije neophodno je rešiti mnoge probleme koji se javljaju između proizvođača, kao inicijalne karike, i potrošača ili korisnika, kao krajnje karika prometne i distributivne funkcije. Veliki je broj institucionalnih i pojedinačnih učesnika koje je neophodno angažovati i funkcionalno usmeravati.

Dve su kategorije članova koje je neophodno uključiti u sistem kanala prodaje da bi izvoz i distribucija u dogovoreno vreme na strano tržište bili realni i izvodljivi. To su: 1. noseći članovi kanala distribucije – proizvođač i posrednici; 2. komplementarni članovi kanala distribucije – osiguravajuće firme, banke, špediteri i prevoznici. Noseći članovi imaju aktivnu i opredeljujuću ulogu, pokreću aktivnosti, kontrolišu vlasništvo nad robom i snose



poslovnu i tržišnu odgovornost prema krajnjim potrošačima. Komplementarni članovi pružaju prateće usluge, obezbeđuju potrebne uslove za nesmetanu distribuciju i preuzimaju delimičnu ili potpunu odgovornost prema nosećim članovima kanala za fizičko obezbeđenje robe ili stvaranje neophodnih finansijskih pretpostavki izvoza i distribucije.

Dva su tipa posrednika koje preduzeće može angažovati pri oblikovanju svojih kanala međunarodnog marketinga – agentski i trgovinski posrednici. Agenti imaju klasičnu posredničku ulogu. Rade u ime i za račun svojih nalogodavaca, u ovom slučaju – izvozno ili međunarodno orijentisanih preduzeća. Ovaj tip posrednika ne preuzima vlasništvo nad robom. Trgovinski tipovi posrednika preuzimaju vlasništvo nad robom, rade u svoje ime i za svoj račun, potpuno preuzimaju rizik na sebe, a ponekad daju i tržišni identitet proizvodima (kroz privatno brendiranje).

Agentski tipovi posrednika u MM kanalima. Kao karakteristične agentske tipove posrednika u kanalima međunarodnog marketinga posebno izdvajamo: zastupnike, brokere, faktore i ekskluzivne agente.

Zastupnici (*Representatives*) posreduju i ugovaraju kontakte između proizvođača i kupaca. Po nalogu i u interesu svog principala uspostavljaju i održavaju odnose sa postojećim i potencijalnim kupcima na određenom području, geografskom regionu ili na celom tržištu. Zastupnici ne preuzimaju obaveze fizičkog rukovanja proizvodom, organizovanja špedicije i transporta, niti bilo kakve kreditne, tržišne ili valutne rizike. Međutim, oni obezbeđuju svu potrebnu pravnu dokumentaciju i dostavljaju je principalu na odobravanje i potpisivanje. Po pravilu nemaju pravo potpisa u ime principala. Svoje zastupničke usluge ovi posrednici naplaćuju u obliku provizije.

Brokери predstavljaju nezavisne agente, pojedince ili firme, koji istovremeno izlaze u susret i kupcu i prodavcu, doprinoseći ostvarivanju njihovih očekivanja, te na taj način olakšavaju prodaju proizvoda. Brokери ne rade na ekskluzivnoj niti kontinuiranoj osnovi, već mogu da pružaju usluge i konkurentskim preduzećima. Pored nekretnina, osiguranja i hartija od vrednosti, brokери rade i na tržištu hrane i robe koja se prodaje u velikim količinama. Interes je da se ostvari provizija ili od visoke vrednosti ili od velikog obima.

Faktori predstavljaju specifičnu vrstu agenata, koji se po pravilu formiraju u bankama ili uz banke i finansijske organizacije. Faktori pružaju iste usluge kao brokери, uz dodatne usluge finansiranja. Oni oslobađaju kreditnog rizika i prodavca i kupca, jer na sebe preuzimaju obavezu naplate potraživanja, ali uvek na podlozi pouzdanog aranžiranja komercijalnog odnosa između prodavca i kupca. Ni ovi posrednici ne rade na ekskluzivnoj i kontinuiranoj osnovi već potpuno slobodno mogu da vrše usluge za veći broj prodavaca. Pravilo je da i brokери i faktori svoju proviziju naplaćuju od prodavca za izvršene usluge, jer ih prodavac uglavnom i angažuje.

Ekskluzivni agenti posluju sa inostranstvom na osnovu isključivog ugovornog odnosa sa matičnom kompanijom. Možemo reći da se radi o tipu samostalnih i prepoznatljivih agenata, koji su organizaciono i upravljački osposobljeni. Čvrsto su vezani za svog principala. Rade u njegovo ime i za njegov račun. Dobro poznaju konkretno tržište i u stanju su da preuzmu većinu usmeravajućih i posredničkih marketinških poslova. Spremni su da zastupaju samo značajne predstavnike u okviru jedne industrijske grane, pošto ih po pravilu ograničava zabrana paralelnog konkurentskog zastupanja. U zemljama Dalekog istoka ovaj tip agenata se naziva "*comprador*" i dobro ga je uključiti u distribicioni sistem, zbog njegovog poznavanja lokalnih i zagonetnih navika i jezika zemlje uvoza.

MM.Marker 7.3. Church – marketing preko inostranih agenata

CHURCH AND COMPANY, NORTHAMPTON je proizvođač kvalitetne muške obuće koji koristi inostrane agente da operativno upravljaju izvoznim marketingom firme. Svaki agent kontroliše distribuciju *Church* obuće u određenom geografskom području, vodeći računa o potencijalnim maloprodajnim mestima, mereći pogodnost mesta za promociju



tradicionalno izrađene obuće, snimajući ostale marke koje drže odgovarajući maloprodavci i preuzimajući istraživanje na lokalnom tržištu. Opravdanje za zapošljavanje agenata kao primarnog izvoznog posrednika je to da se lokalni ukusi za različite tipove obuće značajno razlikuju od zemlje do zemlje. Ovo je najzgodniji način primene marketinga, a jedini opšte zahtevan element je visoki standard proizvoda. U južnoj Nemačkoj, na primer, postoji velika tražnja za lakšim i mekšim kožnim cipelama, dok je u drugim regionima „klasičan“ stil jake (čvrste) cipele veoma popularan. Međutim, lokalne preferencije su podložne promenama u kratkom periodu, kao što je slučaj sa bilo kojim predmetom mode. Tako svaki agent mora da poznaje lokalno tržište visoko kvalitetne obuće. *Church* neće ometati agenta u njegovom radu niti će obarati njegove odluke sve dok se ne pojavi izuzetan problem. Kontakti sa agentima održavaju se posetama: 1. Menadžera *Church-a* datoj zemlji; 2. Inostranih agenata fabrici ili skladištu u Londonu; 3. Na međunarodnim izložbama obuće. Komunikacija putem faksa, telefona i Interneta je svakodnevna.

■ *BR-BusinessDataBase*

Trgovinski tipovi posrednika u MM kanalima. Kao karakteristične trgovinske tipove posrednika u kanalima međunarodnog marketinga navodimo: distributere, dilere, uvoznike, veletrgovce i maloprodavce. Distributeri predstavljaju trgovinski tip posrednika koji ima ekskluzivno pravo prodaje, u svoje ime i za svoj račun, na određenoj teritoriji ili celom području svoje zemlje. Distributeri, po pravilu, formalizuju svoje odnose sa proizvođačem na dugoročnoj osnovi i sa njim održavaju tesne veze i kontinuiranu saradnju. Oni se na tržištu legitimišu kao ekskluzivni uvoznici te, kao takvi, uvezene proizvode prodaju trgovinskim firmama (veleprodaja i/ili maloprodaja) ili pak industrijskim kupcima. Zbog kontinuirane saradnje i ekskluzivnog odnosa, proizvođač je u poziciji da ima veću kontrolu nad cenama, promotivnim aktivnostima, zalihama, kao i posleprodajnim uslugama, nego da proizvode prodaje klasičnoj veletrgovini na stranom tržištu. Dileri imaju istu posredničku ulogu i dugoročni ekskluzivni odnos sa proizvođačem kao i distributeri, s tom razlikom što oni predstavljaju i završnu kariku u distributivnom kanalu i vrše funkciju maloprodavca na određenoj teritoriji ili celom tržištu strane zemlje. Dakle, glavna razlika između distributera i dilera je u tome što diler prodaje proizvode svoga principala krajnjem potrošaču. Ponekad principal ima i određeno učešće u vlasništvu svog dilera. U takvim situacijama dileri vrše potpunije usluge istraživanja i obrade tržišta za svog principala. Mnogi proizvođači automobila koriste dilere kao svoje posrednike i distributere na inostranom tržištu. Oni se često javljaju i u marketingu industrijskih proizvoda. Uvoznici ili „uvozni džoberi“ (*Import Jobbers*) imaju iste funkcije kao i distributeri, ali nemaju ekskluzivna teritorijalna prava. Radi se o klasičnim uvoznicima, tj. slobodnim trgovinskim posrednicima koji uvoze robu direktno od proizvođača i potom plasiraju kroz lokalnu trgovačku mrežu. Uvoznici su potpuno otvoreni za saradnju sa različitim proizvođačima iz različitih zemalja. Opređeljuju se za uvoz onih proizvoda za kojima postoji značajna tražnja na lokalnom tržištu, a koje mogu nabaviti po povoljnim i konkurentnim cenama. Nad nezavisnim uvoznicima („džoberima“) proizvođač ima malu kontrolu, tako da ne može isključiti uvoz i konkurentskih proizvoda od strane istog uvoznika. Veletrgovci i maloprodavci – obuhvata široku mrežu različitih tipova prometnih posrednika i firmi koju je vrlo teško zaobići pri prodaji proizvoda u bilo kojoj zemlji, naročito kada se radi o proizvodima široke potrošnje. Međunarodno orijentisani proizvođač sa njima može uspostavljati kontakte direktno ili preko nekog od prethodnih posrednika. Pri direktnom uspostavljanju kontakta sa stranom trgovinom, preduzeće će se opredeljavati za one trgovinske kompanije koje za njega imaju najpovoljniji raspored trgovinske mreže i koje je moguće, na zadovoljavajući način, motivisati na kontinuirano preuzimanje i prodaju njegovih proizvoda.

3.2. Lokacijska struktura distributivnih posrednika u MM



Svaka zemlja izgrađuje svoj unutrašnji sistem i strukturu distributivnih i komplementarnih posrednika koji su u funkciji unapređivanja izvoza i ukupnog međunarodnog poslovanja pojedinih proizvodnih preduzeća i privrede u celini. Zbog toga, pri definisanju i strukturiranju kanala međunarodnog marketinga, neophodno je poznavati, analizirati i vrednovati različite posrednike u domaćoj zemlji i posrednike koji su locirani u inostranoj zemlji.

Posrednici koji su locirani u domaćoj zemlji su uglavnom u funkciji indirektnih izvoznika, kao i malih i srednjih izvoznih preduzeća. Preko stepena razvijenosti tih posrednika, njihove kompetentnosti i strukture, moguće je suditi o izvoznoj osposobljenosti pojedinih nacionalnih privreda, kao o kvalitetu infrastrukturne izvozne podrške malim i srednjim preduzećima. Pri tome, imamo u vidu kako neposredne distributivne posrednike, tako i posrednike komplementarnog karaktera (špeditere, prevoznike, banke i osiguravajuće firme). U strukturi domaćih posrednika, koje preduzeće može koristiti pri izvozu svojih proizvoda, najčešće se javljaju sledeći: spoljnotrgovinske kompanije; firme za eksportni menadžment ili izvozne kuće; izvozni agenti i zastupnici; izvozni klasteri i izvozni komplementi.

Spoljnotrgovinske kompanije su potpuno nezavisni trgovinski posrednici, koji su specijalizovani za obradu inostranih tržišta i izvozno-uvožno poslovanje. Ove kompanije rade u svoje ime i za svoj račun. Angažuju se i na izvoznim i na uvoznim poslovima u skladu sa svojim interesima. Spoljnotrgovinske firme imaju svoju mrežu prodajnih kancelarija i predstavništava u međunarodnim razmerama. Dobro poznaju sve aspekte i elemente međunarodnog marketinga, kao i međunarodne distribucije. Sa druge strane, proizvodno preduzeće se lišava direktne kontrole nad poslovima izvoza i uvoza, kao i međunarodne logistike. To može da vodi nedovoljnom poznavanju realnih zahteva inostranih potrošača, ukoliko se spoljnotrgovinska firma nedovoljno posveti osobenostima izvozne ponude konkretnog proizvođača.³⁰⁷

Kompanije za eksportni menadžment (*Export Management Companies*) uglavnom posluju u ime i za račun jednog ili većeg broja proizvođača proizvoda koji se ne nalaze u neposrednom konkurentskom odnosu. Ove firme se u različitim zemljama javljaju pod različitim nazivima.³⁰⁸ Ovi specijalizovani trgovinski posrednici koji su locirani u domaćoj zemlji upravljaju svim aspektima izvoznih aktivnosti, kao i svim poslovima izvoznog i međunarodnog marketinga za proizvodne kompanije sa kojim imaju zaključene ugovore.³⁰⁹ Proizvodnom preduzeću je potrebno malo ili nimalo kapitala da bi ušlo na različita inostrana tržišta, ukoliko raspolaže izvozno interesantnim proizvodnim asortimanom. Ono ne mora da angažuje u značajnijoj meri sopstvene ljudske resurse na obavljanju izvoznih aktivnosti. Radi se o vrlo značajnim posrednicima, koji proizvodna preduzeća srednje i male veličine, oslobađaju problema i poslova koji se vezuju za izvozno poslovanje. Često imaju tretman specijalizovanog odeljenja određenih proizvodnih preduzeća. Ovaj tip posrednika uglavnom predstavlja specijalizovane male firme,

³⁰⁷ Spoljnotrgovinske kompanije imaju posebno značajnu ulogu za dinamiziranje izvoza japanske privrede. Preko 300 takvih kompanija se istovremeno bave i uvozom i izvozom, kroz vrlo razgranatu mrežu od preko dve hiljade filijala u svetu. Spoljnotrgovinske kompanije učestvuju sa 61% u ukupnom uvozu i sa 39% u ukupnom japanskom izvozu.³⁰⁸ U SAD su to kompanije za eksportni menadžment (*Export Management Companies – EMC*), a u Velikoj Britaniji se često koristi kolokvijalni naziv – izvozne kuće (*Export Houses*).³⁰⁹ Procenjuje se da u SAD ima oko 1200 kompanija za eksportni menadžment – EMC. One izvozno predstavljaju oko 10 000 proizvođača i ostvaruju oko 10% američkog izvoza. Čiji se broj zaposlenih kreće od jednog do stotinu. Kompanije za eksportni menadžment se,³¹⁰ po pravilu, specijalizuju ili za proizvod ili tržišni region, ili za oba.



Izvozni zastupnici i agenti su pojedinci ili firme koje pomažu proizvođačima u izvozu njihovih proizvoda. U odnosu na samostalne spoljnotrgovinske posrednike, oni pružaju uži segment usluga i rade u ime i za račun svog nalogodavca. Po pravilu, opslužuju manji broj izvozno orijentisanih proizvođača i fokusiraju se na jednu zemlju ili jedan tržišni region. Izvozni agenti uglavnom proizvođaču pomažu u obavljanju administrativno-proceduralnih aspekata izvoznog poslovanja. Za razliku od spoljnotrgovinskih firmi, oni ne pružaju kompletnu marketinšku podršku, od istraživanja inostranih tržišta do promotivnog delovanja na njima. Oni se više fokusiraju na obavljanje operativnih aktivnosti prodaje, distribucije i logistike. Njihova prednost je u tome što izvozno orijentisanog proizvođača mogu da oslobode poslova operativnog izvoznog menadžmenta, proceduralnih i administrativnih poslova. Međutim, problem je u tome što izvozni agenti nude ograničena i nedovoljna tržišna znanja i informacije, kao i u tome što preduzeće mora da zavisi od usluga velikog broja izvoznih agenata. Potrebno je angažovati veći broj posrednika, kako bi se pokrili različiti delovi sveta.

Izvozni klasteri su svojevrsni izvozni konzorcijumi ili izvozne grupe koji se koriste u mnogim zemljama kao oblik unapređivanja izvoza većeg broja preduzeća srednje i male veličine u okviru određene grane ili po pojedinim tržištima. Veći broj proizvođača ulazi u izvoznu kooperaciju i zajednički definišu sistem međunarodne distribucije. Tako formirani izvozni klaster ili asocijacija, po pravilu, posluje na agentskoj osnovi sa proizvođačima koje predstavlja.³¹¹ Zajednička izvozna služba na sebe preuzima poslove koji su karakteristični za kompanije za eksportni menadžment, obavljajući ih u ime i za račun pojedinih članica izvoznog klastera.

Izvozni komplementi su uglavnom afirmisane međunarodno orijentisane kompanije koje imaju značajno iskustvo i afirmisano ime, te mogu da posluže kao kanal prodaje u inostranstvu za manje afirmisana ili pak, komplementarna preduzeća. Veliki broj značajnih indirektnih izvoznika domaći kanal naknadne izvozne distribucije nalaze u komplementarnim proizvođačima finalistima. Ovde se radi o izvozu po sistema "piggy back", koji sve više dobija na značaju, pogotovo sa jačanjem orijentacije na alijansni pristup u međunarodnom poslovanju i marketingu.

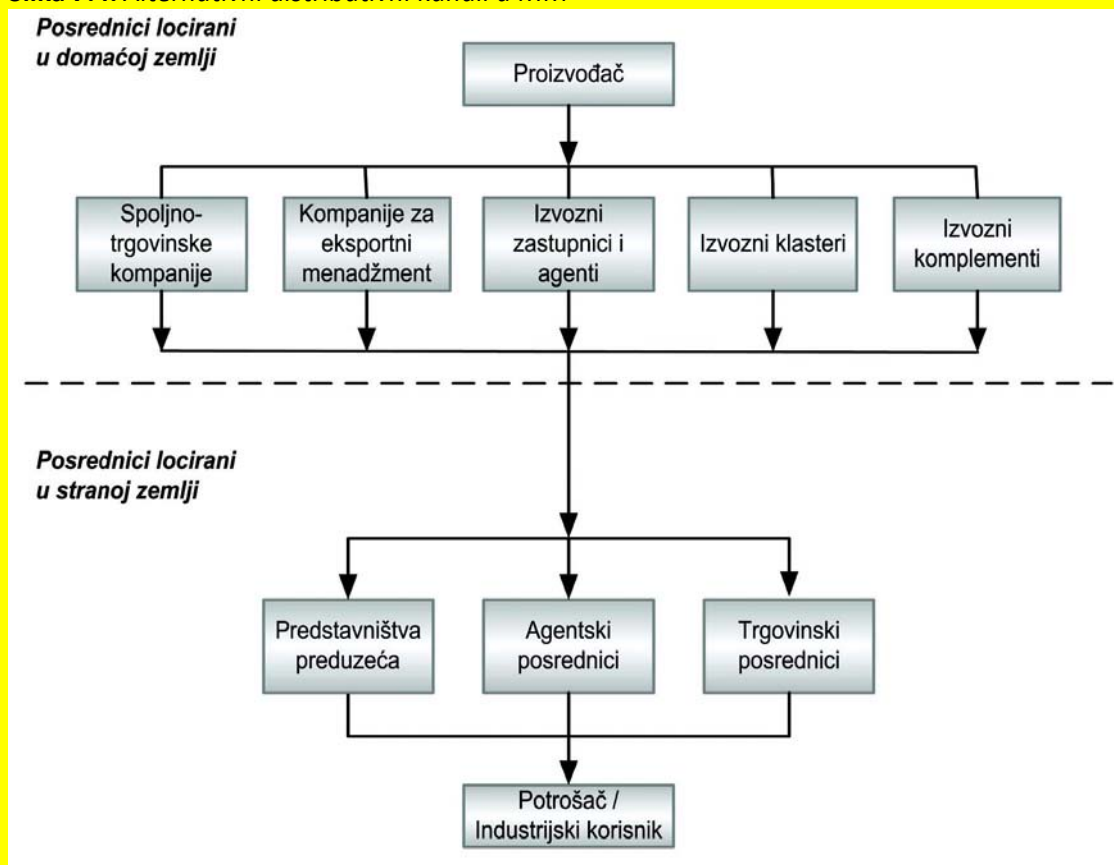
Posrednici koji su locirani u inostranoj zemlji neposredno su u funkciji obezbeđivanja adekvatnog ulaska na inostrano tržište i obezbeđivanja željenog tržišnog pokrivanja. Sa njima preduzeće može da uspostavlja kontakte direktno ili preko nekog od posrednika iz sopstvene zemlje. Struktura i nivo razvijenosti tih posrednika značajno se razlikuju od jedne do druge zemlje, te je pre konačnog izbora preko kojih će se posrednika posloovati na inostranom tržištu neophodno izvršiti ispitivanje osposobljenosti, boniteta, lokalnog uticaja i ugleda svakog od njih. Kroz prethodne tačke videli smo da postoji veći broj različitih tipova posrednika koje je moguće angažovati na inostranom tržištu: predstavništva preduzeća (sve do prodajnih filijala i prodajnih preduzeća), inostrani zastupnici, distributeri, brokeri, agenti, kompradori, dileri, uvozni džoberi, lokalna veletrgovina i lokalna maloprodaja. Lako je zaključiti da su vertikalne i horizontalne kombinacije mogućeg strukturiranja i povezivanja pojedinih posrednika koji su locirani u inostranoj zemlji mnogobrojni, kao i da se odabrana struktura posrednika može značajno razlikovati po pojedinim inostranim tržištima. Uvozni posrednici u stranoj zemlji su specijalizovani da obezbeđuju uvoz onih proizvoda koji nedostaju na njihovom domaćem tržištu.

³¹⁰ Različite vrste ovog tipa posrednika se u V. Britaniji tradicionalno označavaju kao eksportne kuće (*Export Houses*). Od 700 do 800 takvih eksportnih kuća učestvuju sa 20% u ukupnom britanskom izvozu.³¹¹ Najpoznatija takva asocijacija jeste čuvena američka *Webb-Pomerene Export Associations* (WPEA) koja se razvija i unapređuje još od 1918. godine.



334 Oni moraju dobro da poznaju potrebe lokalnog tržišta, a na svetskom tržištu pronalaze adekvatne proizvode koji mogu da zadovolje ove potrebe.

Slika 7.4. Alternativni distributivni kanali u MM



4. STRUKTURNO PROFILISANJE KANALA DISTRIBUCIJE U MM

4.1. Modeli uspostavljanja kanala distribucije u MM

Po načinu konceptijskog uspostavljanja i funkcionisanja kanala distribucije u međunarodnom marketingu, preduzeće može da se opredeli za sledeće strategijske varijante: integrisani, nezavisni i usmeravani model kanala distribucije. Izbor modela dominantno će zavisiti od distributivne pregovaračke pozicije i mogućnosti međunarodne distributivne kontrole tržišnog nastupa.

Integrisani model kanala distribucije predstavlja sopstveni i neposredno kontrolisani sistem distribucije od strane međunarodno orijentisanog preduzeća. Označavamo ga integrisanim sistemom zbog toga što on nosi sva obeležja originalnog proizvođača i vlasnika robe. Pored toga, ljudi koji neposredno obavljaju prometne i distributivne funkcije i aktivnosti neposredno su zaposleni u datoj kompaniji. O primeni integrisanog modela kanala distribucije uglavnom se razmišlja pod sledećim pretpostavkama: kada je preduzeće veliko i međunarodno afirmisano, kada je ciljno tržište veliko i značajno, kada se radi o tehnički složenim proizvodima i kada je od velikog značaja neposredni kontakt sa potrošačima kroz posleprodajne usluge. Ovaj model kanala distribucije češće se primenjuje kod industrijskog marketinga i kod međunarodnog marketinga velikih projekata. Faktori koji favorizuju primenu integrisanog modela kanala distribucije su: postojanje specijalizovanih ili sofisticiranih proizvoda, prisustvo velikog broja pratećih usluga, diferenciranost i osobenost primene proizvoda, neposredna povezanost i integrisanost sa delatnošću inostranog poslovnog partnera. U svim tim slučajevima samo zaposleni kompanije mogu pružiti punu i adekvatnu uslugu prodaje, obuke, instaliranja i primene konkretnog proizvoda. Značajne poslovne prednosti su na strani formiranja sopstvenog ili integrisanog modela kanala distribucije, da nije dva velika potencijalna problema ili



nedostatka koji mogu biti i eliminatorni. Kao prvo, to su veliki troškovi koje iziskuje ova strategija, bilo kroz kapitalna ulaganja, bilo kroz angažovanje sopstvenog osoblja ili pak obuku i trening lokalnog. Drugi problem vezuje se za pravnu regulativu i moguću restrikciju stranih ulaganja u mnogima zemljama, što može da otežava, ili pak, onemogućava primenu ove strategije.

Nezavisni model kanala distribucije predstavlja sistem prometnih karika i aktivnosti, distributivnih i komplementarnih posrednika, koji ne nosi obeležja neposrednog proizvođača (izvoznika) i koji se ne nalazi pod njegovom neposrednom kontrolom. U ovom slučaju, međunarodno orijentisano preduzeće opredeljuje se za korišćenje nezavisnih posrednika iz zemlje i inostranstva da bi preko njih uspostavljalo kontakte sa potrošačima i obavljalo distribuciju svojih proizvoda. Kada preduzeće izvozi obične proizvode masovne potrošnje, kada se radi o konvencionalnim proizvodima, zrelim i poznatim proizvodima, kao i kada je konkurencija sa sličnim proizvodima velika – tada se obično razmišlja o formiranju kanala međunarodne prodaje od nezavisnih posrednika i distributera. Ova strategija se mnogo češće primenjuje u međunarodnom marketingu nego u domaćem, pogotovo od strane preduzeća srednje i male veličine, kao i pri marketingu robe široke potrošnje. To je uglavnom podržano većim razlikama u okruženjima, kao i povećanom sociokulturnom i geografskom distancom, sa kojom se preduzeća sada suočavaju. Svakako da ni faktor troškova i potrebnih ulaganja nije beznačajan. Razumljivost orijentacije na strategiju nezavisnog modela distribucije može da se obrazlaže i faktorom rizika, koji se u ovoj varijanti prenosi na odabrane posrednike. Međutim, polazeći od neposrednih interesa krajnjih potrošača i marketinške koncepcije, nezavisni sistem kanala prodaje može da ima svoje značajne nedostatke: neadekvatna motivisanost i posvećenost određenim proizvodima, otežano diferenciranje na tržištu, nedostatak lojalnosti, zanemarivanje lokalne marketinške podrške konkretnom proizvodu ili njegovom proizvođaču.

Usmeravani model kanala distribucije predstavlja prelazno ili srednje rešenje između prethodne dve strategijske varijante. Sada se kompanija generalno opredeljuje na korišćenje nezavisnih posrednika i distributera, ali nastoji da kroz distributivne ugovore obezbedi što veću kontrolu nad sistemom distribucije, kao i lojalnost ili privrženost odabranih posrednika. Za mnoga međunarodno orijentisana preduzeća ova strategija predstavlja pogodno srednje rešenje kojim se prevazilaze nedostaci prethodnih varijanti, a nastoje iskoristiti neke od njihovih prednosti. Jedan od najtežih zadataka u međunarodnom marketingu jeste usklađivanje i koordinacija različitih distributivnih posrednika tako da oni slede isti pristup i istu distributivnu politiku. Što je kanal duži i složeniji, problem koordinacije i usklađivanja je naglašeniji i veći. Problem distributivne koordinacije i usklađivanja u međunarodnom marketingu je prisutniji i zbog velike udaljenosti pojedinih posrednika. Najjači posrednik u kanalu distribucije će biti u prilici da određuje politiku ostalim posrednicima. Zbog toga je za međunarodno orijentisanu kompaniju od velike važnosti da u stranoj zemlji ima distributivnog posrednika ili predstavnika koji ima veliku prodajnu moć i tržišni uticaj. Time se obezbeđuje potpunija kontrola nad kanalom prodaje. Nailazi se na velike razlike po pojedinim zemljama po tome ko može da ima tretman

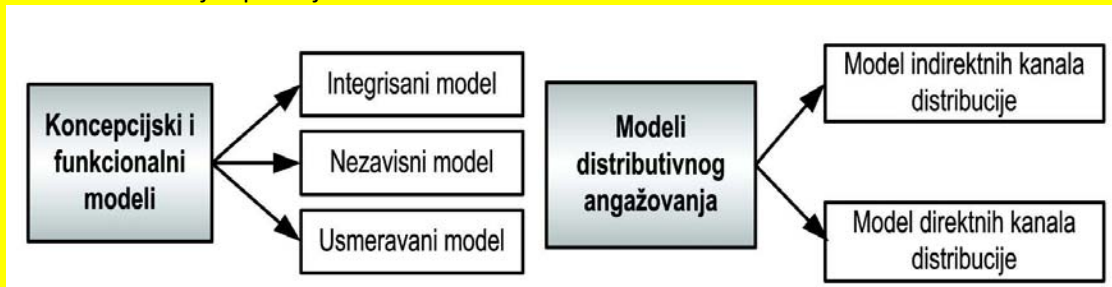
312

dominantnog člana u kanalu prodaje.
Po načinu distributivnog angažovanja preduzeća na inostranom tržištu ono može da sledi dve strategijske varijante: model indirektnih ili model direktnih kanala distribucije.

Model indirektnih kanala distribucije predstavlja opredeljenje preduzeća da inostrano tržište obrađuje preko trgovinskih posrednika i distributera koji su locirani u sopstvenoj zemlji. Ti posrednici mogu biti agentskog ili trgovačkog tipa, a u vlasništvu i pod kontrolom kako domaćih tako i inostranih pravnih lica.



Model direktnih kanala distribucije predstavlja opredeljenje preduzeća da neposredno uspostavlja distributivne kontakte sa inostranim tržištem, bez angažovanja posrednika u sopstvenoj zemlji. Strategija direktnih kanala distribucije može biti realizovana preko: sopstvenih predstavnika, prodajnih filijala ili preduzeća (u skladu sa integrisanim sistemom prodaje); posrednika i distributera koji se nalaze u stranom vlasništvu; kao i posrednika i distributera koji se nalaze u zajedničkom vlasništvu. Prirodno je da preduzeće može da koristi na nekim tržištima strategiju direktnih kanala, a na drugim strategiju indirektnih kanala distribucije i prodaje.



4.2. Vertikalno strukturiranje kanala distribucije u MM

Opredeljivanje vertikalne strukture kanala distribucije. Vertikalnim strukturiranjem opredeljuje se dužina kanala distribucije. Potrebno je opredeliti broj neophodnih posrednika koji će biti direktno uključeni u fizički i svojinski tok proizvoda od proizvođača do krajnjih potrošača na ciljnim inostranim tržištima. Dugi kanali imaju i po nekoliko fizički i svojinski odvojenih posrednika, dok se kratkim kanalom međunarodnog marketinga smatra onaj koji nema više od dva nezavisna posrednika. U uslovima kada postoje mogućnosti da preduzeće razvija direktan kanal distribucije isključuje se angažovanje nezavisnih posrednika. Nivo i strukturu kanala distribucije na inostranom tržištu preduzeće može da definiše i oblikuje samostalno (direktna varijanta), ili pak, preko specijalizovanog posrednika za međunarodno poslovanje i marketing, koji je lociran u domaćoj zemlji (indirektna varijanta). Proizvodi intenzivne prodaje ili distribucije moraju biti prisutni u velikom broju prodajnih mesta i maloprodajnih objekata, pa zbog toga po pravilu imaju duže kanale međunarodnog marketinga. Na sličan način, količina i struktura porudžbine mogu da utiču na dužinu kanala MM. Što je obim porudžbine manji i asortimanska struktura porudžbine uža, to je i kanal distribucije duži. Na

³¹² U SAD veletrgovci su postali manje uticajni. Dominantnu ulogu na kanal prodaje uglavnom imaju ili dobro brendirani proizvođači ili jaki maloprodajni lanci. U Japanu najmoćniji veleprodavci još uvek nastavljaju da dominiraju strukturom kanala. U mnogim zemljama u razvoju nezavisni distributeri imaju dominantnu ulogu, pošto su oni jedini ovlašćeni distributeri.

svakom nivou distributivnog posredovanja dolazi do dodatnog kombinovanja proizvoda kako bi se nadoknadile manje i uže isporuke jednog preduzeća. Prosečna vrednost kupovine često zavisi i od platežne sposobnosti. U zemljama sa nižim ličnim primanjima potrošači kupuju češće, a manje u najbližim prodavnicama. U zemljama sa većim standardom i većim ličnim primanjima, potrošači mogu da kupuju ređe, a više u velikim maloprodajnim objektima. U prvom slučaju je potrebno organizovati duži kanal prodaje i distribucije nego u

³¹³ **Neposredni kanal** međunarodnog marketinga ne uključuje posrednike na stranom tržištu, već se uspostavlja neposredan kontakt sa krajnjim potrošačima ili industrijskim kupcima. Međunarodno orijentisano preduzeće preko sopstvene prodajne sile, ili pak, preko ovlašćenog specijalizovanog posrednika iz svoje zemlje, prodaje proizvode krajnjem potrošaču. Ako se radi o industrijskim kupcima, sa njima se neposredni kontakt uspostavlja iz sopstvene zemlje i oni za proizvođača predstavljaju i krajnju i jedinu kariku



međunarodnog distributivnog angažovanja. Ako se radi o proizvodima široke potrošnje, sa krajnjim potrošačima se uspostavlja kontakt i saradnja kroz umrežavanje (*network*) potrošača, po sistemu *multilevel* marketinga, ili pak, po sistemu "*door to door*" marketinga. Treba napomenuti da je kvalitet i prepoznatljivost proizvoda ključna pretpostavka za primenu i razvijanje neposrednih kanala međunarodnog marketinga. Umesto razvijanja vertikalnog sistema kanala, ide se na vertikalno i horizontalno povezivanje kupaca i potrošača.

Jednostepeni kanal međunarodnog marketinga podrazumeva angažovanje samo jednog prometnog i distributivnog posrednika na stranom tržištu. Najčešće su sledeće mogućnosti i varijante:

proizvođač industrijskih proizvoda i opreme često angažuje samo jednog ekskluzivnog posrednika do svojih kupaca i korisnika (zastupnik, distributer, diler ili klasična veletrgovina);

proizvođači proizvoda široke potrošnje sa poznatim brendom mogu do krajnjih potrošača da dođu samo preko lokalne maloprodaje;

proizvođači koji se opredele za angažovanje ekskluzivnog dilera na stranom tržištu time

rešavaju i problem maloprodaje i kontaktiranja krajnjih potrošača.

Dvostepeni kanal međunarodnog marketinga se dosta često primenjuje, kako kod industrijskih proizvoda, tako i kod proizvoda široke potrošnje. Sada se na stranom tržištu angažuju dva nivoa posrednika. Kod industrijskih proizvoda smatra se da nije racionalno, a često nije ni moguće, ići na duže kanale. Pored nekog od velikoprodajnih tipova posrednika, kao najisturenijih, sada se pre njih može angažovati još jedan uvozni nivo kanala, kao što su agenti, distributeri ili predstavnik proizvođača. Proizvođači robe široke potrošnje kontakte sa maloprodajom, kao najisturenijim posrednikom na stranom tržištu, mogu da uspostavljuju preko jednog prethodnog, ili uvoznog, posrednika: klasične veletrgovine, distributera, zastupnika, vezanog agenta ili uvoznog „džobera“.

Trostepeni kanal međunarodnog marketinga primenjuje se na tržištu robe široke potrošnje, kada je potrebno razvijati što intenzivniju distribuciju ili kada postoji naglašena tržišna distanca ili kada se radi o proizvođaču koji nije u stanju da uspostavlja neposredne odnose sa pojedinim predstavnicima lokalne trgovinske mreže. Pre angažovanja klasičnih trgovinskih posrednika (veletrgovina i trgovina na malo), proizvođač potrošnih dobara može da angažuje jednog ulaznog posrednika (na agentskoj ili trgovinskoj osnovi) koji bolje poznaje lokalnu mrežu trgovine, može

³¹³ Videti: Cook A.Thomas, Alston Rennie, Raia Kelly, (2004), *Mastering Import and Export Management*, New York. American Management Association.

338 da uspostavlja bolje kontakte sa lokalnom trgovinom, a i da se više posveti distribuciji uvezenih proizvoda i što boljem tržišnom nastupu proizvođača.

vertikalno posmatrano, niti pak varijante višestrukih preprodaja i distributivnog toka robe na osnovu prenosa papira, varijante verižne ili paralelne trgovine. Lako je zaključiti da je mnogo teže obezbediti zadovoljavajuću kontrolu prodaje i odnosa sa potrošačima kod višestepenih (trostepenih, četvorostepenih i preprodajnih) kanala međunarodnog

marketinga koji se, po pravilu, susreću samo na tržištu robe široke potrošnje.³¹⁴

Četvorostepeni kanal međunarodnog marketinga se uglavnom javlja kao iznuđena vertikalna struktura kanala distribucije robe široke potrošnje na inostranim tržištima. Ili je

4.3. Horizontalno strukturiranje kanala distribucije u MM

Opređeljivanje horizontalne strukture kanala distribucije. Horizontalnim strukturiranjem to rezultat velike distance i razučene trgovinske i distributivne infrastrukture u nekoj od stranih zemalja, ili se pak radi o nedovoljno jakom inicijalnom uvozniku i agentu. Kao četvrti



nivo u vertikalnu distributivnu infrastrukturu uglavnom se uključuje ili posrednik između lokalne veleprodaje i lokalne maloprodaje (tzv. distributivni *jobber*) ili između proizvođača i infrastrukturno jakog distributera (tzv. uvozni agent ili uvozni *jobber*). Ovde ne navodimo i varijante kada je moguće angažovati i veći broj veleprodajnih i maloprodajnih posrednika, kanala distribucije opredeljujemo njihovu gustinu na svakom inostranom tržištu. Cilj je obezbediti optimalni broj prodajnih mesta ili trgovinskih objekata koji omogućuju očekivanu pokrivenost ciljnog tržišta. Gustina distribucije dominantno zavisi od intenziteta i frekvencije prodaje pojedinih kategorija proizvoda, kao i od kupovnih navika kupaca i potrošača na konkretnom tržištu. Za uspostavljanje optimalne distributivne mreže na pojedinim inostranim tržištima od presudnog značaja je informacija o načinu kako kupci i potrošači biraju dilere, distributere ili maloprodajne objekte pri svojoj kupovini. Kupovne navike potrošača mogu dosta da variraju od zemlje do zemlje. One su u velikoj meri opredeljene nivoom razvijenosti zemlje, kao i platežnom sposobnošću potrošača. U manje

³¹⁴ Kanali distribucije i prodaje u Japanu su veoma kompleksni i slojevito pozicionirani. Veliki broj proizvoda da bi došao do krajnjeg potrošača mora da promeni i po šest posrednika. Veliki broj posrednika u značajnoj meri povećava nivo maloprodajnih cena za mnoge uvozne proizvode u Japanu.

razvijenim zemljama, potrošači su zbog ograničene platežne sposobnosti spremni da ulože više napora kako bi došli do željenih proizvoda. ³¹⁵ Jedan te isti proizvod može se distribuirati kroz različite tipove prodajnih mesta i maloprodajnih objekata u različitim zemljama.

Potrebno je poznavati uobičajenu i očekivanu strukturu prodajnih mesta za konkretne proizvode u svakoj zemlji. ³¹⁶ Pod pretpostavkom da je preduzeće definisalo sistem svojih kanala prodaje, kao i način distributivnog nastupa na stranom tržištu, tj. vertikalnu strukturu međunarodnih kanala distribucije, nužno se nailazi na horizontalne dimenzije prodaje i distribucije po pojedinim tržištima. Od načina i stepena pokrivanja inostranih tržišta svojim proizvodima neposredno će zavisiti imidž i konkurentsko pozicioniranje preduzeća. U osnovi, možemo se opredeljavati za intenzivnu, selektivnu i ekskluzivnu prodaju po pojedinim tržištima i tome prilagođavati strategiju distribucije.

Strategija intenzivne distribucije treba da obezbedi široko pokrivanje inostranog tržišta. Proizvodi treba da budu raspoloživi inostranom potrošaču u neposrednoj blizini njegovog mesta stanovanja. Primena ove strategije kanala prodaje i distribucije, po pravilu, zahteva se kod prodaje tzv. konvencionalne robe svakodnevne upotrebe i najvećeg dela robe široke potrošnje. Na prodaji ovih tipova proizvoda angažuju se svi maloprodajni objekti koji su spremni da se angažuju. Svakako da na intenzitet prodaje i distribucije utiče i nivo platežne sposobnosti potrošača. U zemljama sa visokim dohotkom po glavi stanovnika, potrošači mnoge artikle svakodnevne potrošnje mogu da kupuju u supermarketima i šire dostupnim prodajnim objektima, kao što su dragstori. U drugim zemljama sa nižim dohotkom, kupovina takvih artikala nije baš uvek rutinska stvar. Zbog toga, pri definisanju intenziteta distribucije potrebno je da marketinški stručnjaci pažljivo analiziraju ponašanje potrošača pri kupovini u različitim zemljama.

Strategija selektivne distribucije predstavlja svesnu orijentaciju međunarodno orijentisanog preduzeća da ograniči broj posrednika koje će koristiti na inostranom tržištu. Selektivnost može da bude ispoljena teritorijalno ili po pojedinim tipovima posrednika. Iako firma obično želi da joj proizvod bude što šire dostupan, nekada je neophodno da se ograniči broj distributera da bi se obezbedila dugoročna rentabilnost, kao i mogućnost kontrole optimalnih zaliha, pružanja neophodnih usluga i adekvatna promotivna podrška. Za trajna potrošna dobra, kao i neke specijalne proizvode, trgovinski posrednici mogu insistirati na selektivnoj distribuciji, kako bi obezbedili zaštitu svoga tržišta uz ograničavanje konkurencije. Kod industrijskih proizvoda selektivna distribucija često se javlja kao uslov da bi posrednik uopšte ušao u saradnju i prihvatio da pruža usluge. Ovde se, po pravilu, radi o



specifičnim ciljnim segmentima potrošača, pa je važno unapred proveriti gde glavni i ciljni potrošači kupuju određene tipove proizvoda. Nekad i vlade pojedinih država mogu da utiču na mogućnost primene strategije selektivne distribucije.

³¹⁵ Japanski maloprodavac *Jaohan* je planirao da otvori 1,000 prodavnica u Kini već do 2005. godine, ali je svoje planove odložio pošto je shvatio da većina Kineza samo razgleda izloge. Iako Kina ima oko 1,3 milijarde stanovnika ili potencijalnih kupaca, samo 9 % ili 120 miliona urbanih Kineza ima lična primanja preko 1,000 USD godišnje, i može sebi priuštiti kupovinu pakovanih sapuna ili gotovih jela sa polica *Jaohana*.³¹⁶ U Nemačkoj se kontaktna sočiva mogu naći jedino u specijalizovanim optičarskim radnjama u kojima se prodaju i naočare. U Francuskoj se kontaktna sočiva mogu kupovati u većini apoteka. Časopisi se u SAD mogu naći u većini prodavnica robe široke potrošnje, a u Velikoj Britaniji se oni prodaju najvećim delom preko nezavisnih i specijalizovanih agenata.³¹⁷ *Outboard Marine* u Norveškoj pokušala je da primeni selektivni sistem distribucije, ali norveški sudovi su sprečili realizaciju namere kompanije, uz obrazloženja da bi takva praksa smanjila konkurenciju natržištu vanbrodskih brodova. Šire posmatrano, Evropska unija potrošača zamolila je Komisiju EU da istraži

U zemljama sa nejednakom platežnom sposobnošću potrošača, preduzeće će težiti da primeni selektivnu distributivnu strategiju ukoliko želi da pokrije samo bogatije slojeve stanovništva. Proizvođači industrijskih proizvoda orijentišu se na veću selektivnost pri poslovanju na manjim nego na većim tržištima zbog naglašenije tržišne koncentracije.

Strategija ekskluzivne distribucije realizuje se kroz isključivu saradnju sa jednim posrednikom na određenoj tržišnoj teritoriji. Ekskluzivno pravo distribucije datog proizvoda se posebnim sporazumom prenosi na odabranog distributera. Ovoj strategiji kanala distribucije uglavnom teže velika međunarodno afirmisana preduzeća, preduzeća sa afirmisanim imenom ili markama svojih proizvoda, sa proizvodima specijalne namene, statusnim obeležjima ili pak, proizvodima visoke vrednosti i kapitalne opreme. Sa afirmisanim i poznatim posrednikom ili distributerom uspostavlja se dugoročna saradnja, sa ciljem da se unapredi prestiž i imidž na konkretnom tržištu, poveća lojalnost potrošača, kao i kontrola sistema distribucije. Ova varijanta distribucije nudi najveće mogućnosti zarade, ali time i najviše izaziva pažnju udruženja potrošača, šire javnosti, inspeksijskih i državnih organa. Često postoji opasnost da se ova strategija i tržišni položaj okarakteriše kao dominantna konkurentna pozicija.³¹⁸ Ukoliko ne dolazi do zloupotrebe tzv. dominantne tržišne pozicije, ekskluzivna varijanta distribucije može da bude sasvim legitimna.³¹⁹ praksu selektivne distribucije *Grundig-a*, *Telefunken-a* i *Saab-a*, tvrdeći da takva politika ozbiljno šteti interesima potrošača. Komisija intenzivno radi na istraživanju prijavljenih slučajeva, da bi precizno ustanovila do kojeg stepena praksa selektivne distribucije utiče na veštačko podizanje cena.³¹⁸ Interesantan je slučaj distributivnog angažovanja *General Motors-a* u Belgiji. Kompanija je želela da spreči prodaju *GM* automobila od strane drugih posrednika osim njenih sopstvenih distributera lociranih u Belgiji. Međutim, Evropska komisija je nametnula porez *GM* od 120 000 dolara zbog tzv. zloupotrebe dominantne pozicije. Na taj način je *GM* sprečen da ima ekskluzivnu distribuciju svojih proizvoda u Belgiji.³¹⁹ Poznat je primer kompanije *Philippe Patek*, švajcarskog proizvođača skupih satova, koji je na pojedinim tržištima u svakom većem gradu za prodaju svojih proizvoda birao isključivo jednu renomiranu i specijalizovanu prodavnicu.

5. POZICIJA I ULOGA DISTRIBUTIVNIH POSREDNIKA U INOSTRANSTVU



5.1. Pozicija i uloga distributivnog zastupništva u inostranstvu

Pod pozicijom distributivnog zastupništva podrazumevamo specijalizovanog i samostalnog posrednika u sferi prometa robe i usluga koji dobro poznaje lokalno tržište, profesionalno se bavi komercijalnom obradom tog tržišta i ima lokalni poslovni identitet na ciljnom tržištu. Trgovinsko zastupništvo na inostranom tržištu uspostavlja dugoročne ugovorne, često i ekskluzivne odnose sa izvoznikom, kao svojim principalom ili komitentom. Smatra se da inostrani zastupnici dobro poznaju lokalno tržište i da mogu biti dobar most za prevazilaženje kulturnih i distributivnih barijera.

Osnovne funkcije distributivnog zastupništva na inostranom tržištu su višestruke:

Funkcija istraživanja i praćenja konkretnog tržišta. Zastupnik u inostranstvu sve više postaje nezaobilazan izvor tržišnih informacija, tržišnih analiza, prognoza i smernica, koje dobrim delom opredeljuju ponašanje izvoznika na datom tržištu.

Funkcija definisanja i koncipiranja izvozne ponude. Tu se misli na problem zajedničke selekcije proizvoda i proizvodnog asortimana koji imaju perspektivu na konkretnom tržištu, te načina njihovog dizajniranja, pakovanja i cenovne kategorizacije.

Funkcija posredovanja prilikom sklapanja izvoznih ugovora. Zastupnik u ime izvoznika obrazlaže njegovu ponudu, ističe konkurentne prednosti raspoloživih proizvoda, radi na rešavanju problema pri uvoznom postupku i sa svojim komitentom učestvuje u sklapanju posla

Funkcija kontrole i posleprodajnih usluga. Inostrani zastupnik učestvuje u preuzimanju robe, kontroli kvaliteta, rešavanju reklamacija, kontroli preuzetih rokova, organizaciji servisnih pogona, tehničkoj pomoći i obrazovanju budućih korisnika proizvoda.

Funkcija skladištenja robe. Zastupnik ovu funkciju po pravilu ostvaruje preko konsignacionih skladišta ili javnih stovarišta, gde se smeštaju proizvodi i rezervni delovi komitenta.

Funkcija promotivne podrške. Distributivno zastupništvo u inostranstvu nije samo kanal distribucije proizvoda, nego i kanal promotivne podrške. Zastupnik sarađuje sa komitentom i prilikom njegovog učešća na međunarodnim sajmovima i izložbama, kao i pri koncipiranju i prevođenju propagandnog i informativnog materijala preduzeća.

Prednosti zastupničke mreže u odnosu na razvijanje sopstvenih kanala prodaje i distribucije u inostranstvu su višestruke i još uvek aktuelne. One se ogledaju u: 1. boljem poznavanju lokalnog tržišta, lokalne kulture, klime kupovine i ponašanja potrošača; 2. podeli poslovnih funkcija i rasterećivanju proizvodnje i proizvodnih ulaganja; 3. trgovinskom i posredničkom iskustvu i razvijenim kontaktima sa drugim učesnicima na inostranom tržištu; 4. racionalnom upravljanju troškovima distribucije i prodaje; 5. poznavanju uvoznog postupka i carinskog režima; 6. neposrednim i ustaljenim kontaktima sa državnim organima i institucijama. Navedene prednosti imaju veliki poslovni značaj, tako da predstavljaju dovoljno jake razloge još uvek rasprostranjenog i čestog korišćenja zastupničkog tipa posrednika na inostranom tržištu.

³²⁰ Dodatan izvor: Cavusgil S.Tamer, and... (2004), "Curbing Foreign Distributor Opportunism", *Journal of International Marketing*, 12(2): pp. 7-27.

Izbor odgovarajućeg zastupnika u inostranstvu predstavlja jednu od najosetljivijih i najznačajnijih odluka u izvoznom marketingu. Preduzeće prvo mora da se opredeli za najpovoljniji poslovni oblik zastupništva na inostranom tržištu, potom za lokaciju, tržišne nadležnosti i za konkretnog zastupničkog partnera. U strukturi prikupljenih informacija, za konačan izbor su najznačajnije one koje govore o: finansijskoj sposobnosti i raspoloživom kapitalu potencijalnog zastupnika; organizacionoj osposobljenosti i raspoloživoj zastupničkoj mreži; poslovnom moralu, tržišnom rejtingu i bonitetu; te kadrovskoj i marketinškoj osposobljenosti potencijalnog zastupnika. Pri izboru i razvijanju zastupničke



mreže u inostranstvu neophodno je negovati odnos kao da se radi o uspostavljanju partnerskog aranžmana.

Tipovi zastupničkih odnosa. Formalno posmatrano, moguće je uspostavljati tri vrste zastupničkih odnosa na inostranom tržištu: provizijski, komisioni i ekskluzivno distributerski tip. Provizijski tip zastupnika posreduje u uspostavljanju i održavanju odnosa između proizvođača i/ili izvoznika iz jedne zemlje i trgovine i potrošača koji su locirani u drugoj zemlji, na provizionoj osnovi. Provizijski zastupnik posreduje i sklapa komercijalne poslove u ime i za račun svoga komitenta (izvoznika iz druge zemlje). Radi se o različitim tipovima agenata koji, po pravilu, zaključuju dugoročne ugovore o zastupanju na određenom inostranom tržištu sa svojim komitentom. Komisioni tip zastupnika sklapa komercijalne i trgovačke poslove u sopstveno ime, ali za račun svog komitenta. Pošto se radi o specifičnim i samostalnim distributivnim posrednicima koji nastoje da pod sopstvenim imenom što bolje realizuju naloge svojih komitenata, može se desiti da oni istovremeno paralelno rade i za neposredne konkurente. Ekskluzivno-distributerski tip zastupnika kupuje i prodaje izvoznikovu robu za sopstveni račun, ali u izvoznikovo ime. Po pravilu je to izvoznikov isključivi zastupnik za određenu teritoriju, za ukupan proizvodni program ili deo njegovih proizvoda. Često se nazivaju ekskluzivnim distributerima za određeno inostrano tržište ili tržišni region. Princip ekskluziviteta stvara obavezu preciznog definisanja tržišnog horizonta, tržišnih prava i tržišne zaštite. U praksi se najčešće dešava da velike firme imaju vlastitog distributera u svakoj zemlji, dok se manje firme opredeljuju na angažovanje agenata ili provizijskih zastupnika i komisionara.

Integralno zastupništvo jeste savremeni trend u razvijanju zastupničke mreže u inostranstvu koji se ogleda u prevazilaženju fizičke i poslovne distance između izvoznika, zastupnika i inostranog kupca, kao i u prelasku sa tradicionalnog komercijalnog na aktivno marketinško posredovanje pri obradi inostranih tržišta. Savremeni zastupnici se sve više pretvaraju u dobre poznavaoce i istraživače inostranih tržišta. Oni zajedno sa proizvođačem definišu perspektivne izvozne proizvode i ne pristaju da budu pasivna produžena ruka. Može se reći da je to i u neposrednom interesu proizvođača izvoznika koji želi da se ponaša u skladu sa marketinškom koncepcijom. S druge strane, u savremenom prometu sve je više tehnički složenih i sofisticiranih proizvoda, što dodatno zahteva od zastupnika da budu u neposrednom kontaktu sa krajnjim kupcima i da prema njima imaju savetodavnu i instruktivnu ulogu.

Partnerski pristup pri uspostavljanju zastupničkog odnosa na inostranom tržištu opravdava se sledećim razlozima: 1. sa afirmisanjem marketinške koncepcije, zastupnički odnos postaje sve više dugoročni partnerski aranžman u domenu komercijalnog posredovanja i obrade definisanog tržišta; 2. zastupnik, po pravilu, posreduje i pri pronalaženju potencijalnih partnera u inostranstvu za kooperativne i investicione forme međunarodnog poslovanja; 3. sam poslovni odnos sa zastupnikom vremenom može evoluirati i prerasti u određeni kooperativni, alijansni ili investicioni oblik međusobne saradnje.

5.2. Pozicija i uloga veleprodaje u međunarodnim razmerama

Distributivna uloga veleprodaje u MM. Lokalni veleprodavci su trgovinski tip posrednika. Rade u svoje ime i za svoj račun. Oni imaju status distributera ili dilera. Vrlo često lokalni veleprodavci imaju ekskluzivna prava na distribuciju za određeno geografsko područje ili zemlju. Struktura, raspoloživost i kvalitet veleprodajnih posrednika dosta variraju od jedne zemlje do druge. Od velikog marketinškog značaja je i podatak o broju maloprodavaca koje opslužuje jedna veleprodaja po pojedinim zemljama.³²¹ Funkcije veleprodaje mogu takođe varirati zavisno od zemlje. U nekim zemljama veleprodavci se prevashodno fokusiraju na obavljanje distributivno logističkih aktivnosti na podlozi preuzetih porudžbina od maloprodavca. U drugim zemljama, poput Japana, veleprodaja obavlja širi spektar posredničkih poslova, uključujući aktivnosti marketinškog planiranja i finansiranja, a sve u



koordinaciji sa opsluživanom maloprodajom. Kod industrijskih proizvoda, ukoliko se koristi ovaj tip trgovinskih posrednika na inostranim tržištima, po pravilu su oni završna karika do krajnjeg korisnika. Na tržištu robe široke potrošnje distributivna uloga veletrgovine je posredničkog karaktera. Posrednička uloga veleprodajnih trgovinskih kanala prevashodno je opredeljena ostvarivanjem efekata ekonomije obima u sferi prometa i distribucije proizvoda i usluga na pojedinim tržištima. Ona se ogleda u privlačenju i koncentrisanju što bogatije ponude iz različitih izvora, kao i u uslugama sortiranja, razvrstavanja i usmeravanja proizvodnog asortimana prilagođenog potrebama različitih tipova maloprodajnih objekata. Zbog toga su veleprodajni posrednici po pravilu osposobljeni za obavljanje sledećih prometnih aktivnosti: nabavka, prodaja, transport, skladištenje, finansiranje zaliha, informativna podrška, upravljanje asortimanom, upravljanje rizikom, a u nekim slučajevima i menadžment konsaltingom. Razumljivo je da u delu tih funkcija i aktivnosti dolazi do preklapanja sa funkcijama proizvođača ili maloprodaje.

Problemi fragmentirane i usitnjene veleprodaje po pojedinim zemljama, za međunarodno orijentisana preduzeća se ogledaju u sledećem:

Poslovni kontakti i koordinacija bivaju otežani, a troškovi za proizvođača visoki i često nepodnošljivi. To može da utiče na povećanje prodajnih cena i otežanu penetraciju tržišta. Ukoliko veleprodavci insistiraju i na odloženom plaćanju ili drugim vidovima kreditiranja, to može stvoriti i finansijske prepreke za samog proizvođača.

Mali i usitnjeni veletrgovci povlače i obezbeđuju uzak asortiman proizvoda, pa mogu biti neinteresantni za proizvođače sa širokim proizvodnim programom.

Mali i usitnjeni veletrgovci nude ograničenu geografsku pokrivenost, što komplikuje pokrivanje celokupnog nacionalnog tržišta u stranoj zemlji.

Usitnjena i fragmentirana veleprodaja, po pravilu, nudi skroman i nedovoljan paket pratećih usluga, kao što su optimalne zalihe, unapređenje prodaje, promotivni napor, kao i povratne tržišne informacije za proizvođača.

Zbog ovakvih i sličnih problema, angažovanje veleprodaje u međunarodnim kanalima prodaje mora biti uvek otvoreno pitanje, te ozbiljno i studiozno rešavano od slučaja do slučaja, od zemlje do zemlje. Zbog velike usitnjenosti i razuđenosti veleprodaje u nekim zemljama, proizvođači su

³²¹ Danska i Portugal imaju približno isti broj veleprodavaca. Međutim, u Danskoj broj maloprodavaca nije mnogo veći od broja veleprodavaca (odnos je 1:1,3), dok je u Portugalu broj maloprodavaca za preko pet puta veći od broja veleprodavaca (na jednog veleprodavca dolazi u proseku 5,5 maloprodavaca).

prisiljeni da često koriste kariku više u svojim kanalima prodaje, angažujući ekskluzivnog agenta ili zastupnika koji bi koordinirao poslove sa velikim brojem trgovinskih preduzeća.

Veličina i status pojedinih veleprodajnih posrednika dosta se razlikuju od jedne do druge zemlje. Pod veličinom se ne misli samo na broj zaposlenih, nego prevashodno na poslovne performanse, ekonomiju veličine, kao i na obim distributivnih usluga koje pružaju pojedini posrednici. Po tim kvalitativnim pokazateljima i strukturnim performansama značajno se menja slika o karakteru pojedinih preduzeća veletrgovine u svetu, u odnosu na čisto kvantitativne i statističke podatke. Za marketinške odluke međunarodno orijentisanih preduzeća, od značaja su informacije kako o broju veleprodaja, broju zaposlenih, tako i o njihovom odnosu prema broju maloprodajnih objekata i broju stanovništva pojedinih zemalja. Generalno se može reći da je veleprodaja razvijenih zemalja znatno više osposobljena za poslove velikih razmera i velikog obima u odnosu na veleprodaju nerazvijenih i zemalja u razvoju. Zbog visoke tražnje koju je nužno servisirati, kao i vrlo razvijene maloprodaje u zemljama Trijade, dolazi do višestrukog preplitanja odnosa između grosističkog i detaljističkog sektora tamošnje trgovine, kao i do njihovog prepoznatljivog konkurentskog profilisanja i pozicioniranja. Jednu maloprodaju servisira i opslužuje veći broj



veleprodaja. S druge strane, dolazi do naglašene konkurentske polarizacije veleprodajnih trgovinskih posrednika između malobrojne grupe vodećih generalista i mnogobrojne grupe grosističkih specijalista.³²² Međutim, uvek postoje izuzeci od opštih generalizacija. Tako i ovde postoje razvijene zemlje koje imaju natprosečno usitnjenu i fragmentiranu

veleprodajnu infrastrukturu. Po tome su karakteristični primeri Italije i Japana.³²³ Japan ima naglašeno fragmentiran distributivni sistem, gde jedna veleprodaja vrlo često prodaje drugoj veleprodaji. Polovina japanskih veleprodaja ima manje od četiri zaposlena radnika.

Izuzetke je moguće naći i u okviru nerazvijenih zemalja.³²⁴ Evropska struktura i status veleprodajnih posrednika postoji u nekim afričkim, azijskim ili latinoameričkim zemljama. Karakteristični su primeri bivših afričkih kolonija, koje su zadržale distributivnu infrastrukturu iz kolonijalnog perioda. Kenija se izdvaja kao jedna od nerazvijenih zemalja koja ima neke veleprodajne posrednike među najvećim u svetu. Kenija je karakteristična i po tome što oko 75% njene ukupne veleprodaje i maloprodaje kontrolišu stranci koji su poreklom sa indijskog potkontinenta. Kinezi su dominantno prisutni u trgovini Filipina i Indonezije. Evropske kompanije u velikoj meri kontrolišu trgovinu u Hong Kongu i Singapuru.

Isplativost veleprodajnih posrednika. Usluge koje pruža veleprodaja dosta se razlikuju po pojedinim zemljama. One dobrim delom zavise od broja, strukture, poslovnih performansi i statusa tih posrednika. Ključno konkurentske diferenciranje veleprodajnih posrednika se i pravi na osnovu obima i strukture usluga koje oni pružaju pojedinim proizvođačima, kao i cene pod

³²² Karakterističan je slučaj Finske, za koju se smatra da ima najviše koncentrisanu veleprodaju u svetu. Četiri vodeće grosističke grupacije realizuju većinu veletrgovinskih operacija u zemlji. Najveća veleprodajna kompanija u Finskoj *Kesko* ima dvadesetprocentno tržišno učešće i opslužuje 11 000 maloprodajnih punktova. S druge strane, Indija ima najrazuđeniju i najusitnjeniju trgovinsku mrežu. Hiljade grosista opslužuje na stotine hiljada sitnih maloprodajnih punktova.³²³ *Procter and Gamble* je zbog naglašene fragmentiranosti veleprodaje u Italiji bio prinuđen da angažuje specijalizovanog posrednika koji bi imao zadatak da premosti i zameni veleprodajnu funkciju na tom tržištu, dok je u Japanu koristi oko 17 000 nezavisnih veleprodavaca, pošto veleprodavci u Japanu nude bazične grosističke funkcije, ali i dele rizik sa opsluživanim maloprodajama, vrše finansiranje, merčendajzing usluge, kao i određenu menadžment i marketing podršku.³²⁴ Specifičan je slučaj Egipta, koji ima isti broj maloprodajnih koliko i veleprodajnih posrednika. Radi se o krupnijim trgovinskim posrednicima, koji u proseku zapošljavaju oko 25 radnika i opslužuju preko 25 000 stanovnika. kojom te usluge pružaju. Važi pravilo da u onim zemljama gde je odnos između kvaliteta i obima usluga, sa jedne strane, i cenovne politike raspoložive veleprodaje povoljan i ekonomski racionalan, u tim zemljama je prihvatljivo i poželjno uključivati i veleprodaju, sa druge, kao jednu od karika u ukupnom sistemu kanala prodaje. Ukoliko je pak odnos između usluga i cena koje nude konkretne veleprodaje nepovoljan, tada međunarodno orijentisane kompanije nastoje da izbegnu uključivanje veleprodaje u svoj

5.3. Pozicija i uloga maloprodaje u međunarodnim razmerama

Nejednaka infrastruktura maloprodaje. Raspoloživost i osposobljenost maloprodajne mreže po pojedinim zemljama predstavljaju vrlo bitnu informaciju za međunarodno orijentisana preduzeća. To posebno važi na tržištu robe široke potrošnje, gde se maloprodaja kao kanal distribucije dominantno i koristi. Značaj maloprodavaca dodatno se potencira i zbog toga što oni takođe predstavljaju poslednju kariku do krajnjeg potrošača. Ogromne su razlike između maloprodajnih struktura u međunarodnim razmerama. Te razlike su naglašenije od razlika na nivou veleprodaje. Maloprodaja je i više izložena



zakonodavnoj regulativi i kontroli. Ona u većoj meri odražava i specifičnosti lokalnog okruženja. Razumljivo je da je maloprodajna struktura dobrim delom uslovljena nivoom razvijenosti pojedinih zemalja. Generalno govoreći, prosečna veličina maloprodajnih objekata raste sa nivoom privrednog razvoja. Ono što je još prisutnije jeste da se u tim zemljama povećava osposobljenost i propusna moć maloprodaje. U razvijenim zemljama maloprodaja je ta koja preuzima sve veću inicijativu i sve aktivniju ulogu u vertikalnom sistemu distributivnih odnosa od proizvođača, preko distributera do krajnjih potrošača. Radi se o sve dominantnijim i sve vidljivijim učesnicima na razvijenim tržištima robe široke potrošnje. U nerazvijenim zemljama maloprodaja se nalazi u podređenijoj ulozi. Po pravilu raspolaže manjim skladišnim prostorom, pruža skromnije usluge, nema dovoljno sopstvenog kapitala, te nije ni u stanju da preuzima veći rizik i diktira tržišne uslove. U tim zemljama proizvodna preduzeća i veleprodaja još uvek imaju dominantniju ulogu pri finansiranju i kreditiranju prodaje, kao i pri upravljanju asortimanom i zalihama.

Raskorak kvantiteta i kvaliteta. Međunarodno orijentisana preduzeća ne mogu se zadovoljiti opštim ocenama i generalizacijama pri analizi maloprodaje u svetskim razmerama. Nužna je analiza „zemlja po zemlja“ pošto se nailazi na velike razlike ne samo u kategoriji nerazvijenih, nego i u kategoriji razvijenih zemalja. I u okviru razvijenih zemalja nailazi se na razučenu i usitnjenu strukturu maloprodaje.³²⁶ Neophodno je paralelno sagledati kako kvantitativne, tako i kvalitativne dimenzije pojedinih maloprodaja u međunarodnim razmerama. Uz velike razlike u kvalitativnim pokazateljima, može se naići na sličnu maloprodajnu strukturu, kvantitativno

³²⁵ U Nemačkoj je kompanija *Kraft Food* zaključila da je za nju i efikasnije i jeftinije da direktno posluje sa maloprodajom. *Levi Strauss* je u Japanu nakon desetogodišnjeg poslovanja preko lokalne veleprodaje izračunao da mu se više isplati da ide na otvaranje sopstvene prodaje na tom tržištu, obezbeđujući time, pre svega, bržu dinamiku naplate.³²⁶ U takve zemlje spadaju Japan, Italija, Belgija, pa dobrim delom i Francuska. Japan ima veći broj maloprodajnih objekata nego SAD iako ima duplo manji broj stanovnika. S druge strane, SAD imaju petnaest puta više zaposlenih u sektoru maloprodaje nego Japan. U Nemačkoj 75% ukupnog prometa maloprodaje ostvare velike trgovine, dok u Italiji 75% prometa maloprodaje ostvare male i srednje trgovine. U zemljama kao što su Italija, Japan, Belgija i Francuska postoji i jako trgovinsko zakonodavstvo, koje stimuliše konkurenciju i štiti veliki broj malih i srednjih trgovina.

³²⁷ 346 posmatrano, u nekim razvijenim i nerazvijenim zemljama. Od značaja je i informacija o prosečnom prometu koji ostvare maloprodajne firme i kompanije po pojedinim

zemljama. I po tom osnovu se nailazi na velike razlike.³²⁸ Razlike u razvijenosti i strukturi maloprodaje po zemljama stvaraju dodatne probleme međunarodnim marketerima. Velikim i dominantnim maloprodajnim lancima može se prodavati direktno, ali ne postoji način da se uspostavi direktan kontakt sa malim prodavnicama koje mogu da čine ogroman deo tržišta.³²⁹

Nejednaka osposobljenost maloprodaje. Posebni problemi se javljaju pri uključivanju maloprodaje u nerazvijenim zemljama i zemljama u tranziciji. Kod nerazvijenih zemalja dva su problema posebno naglašena. Kao prvo, to je problem nedovoljne tržišne osposobljenosti i naglašene usitnjenosti njihove maloprodaje, što stvara velike poteškoće pri izboru, koordinaciji i kontroli pojedinih trgovinskih punktova. U tim zemljama, po pravilu, institucija privatnih ili trgovinskih brendova lokalnog i nacionalnog karaktera ne postoji. S druge strane, veliki problemi proizilaze i iz neujednačenog razvoja i rasporeda maloprodaje. U glavnim i većim gradovima nerazvijenih zemalja moguće je naići na relativno razvijenu i sličnu strukturu trgovine kao i u nekim industrijalizovanim zemljama, dok je u unutrašnjim i provincijskim delovima zemlje situacija mnogo nepovoljnija. Uglavnom se



nailazi na ogromne razlike između gradske i ruralne strukture maloprodaje. Zemlje u tranziciji se, pak, nalaze u prelaznoj i relativno nedefinisanoj fazi razvoja trgovine. Detaljistički sektor trgovine predstavlja deo privrede koji je najbrže prošao kroz proces privatizacije. Proces tržišnog profilisanja i osposobljavanja trgovine u tim zemljama se odvija različitim dinamikom.

Tipovi maloprodajnih objekata. Savremena maloprodaja u svetu se sve više odvija kroz hipermarkete, robne kuće, supermarketete i superete. Između navedenih tipova maloprodaje postoje precizna razgraničenja. Njihova kategorizacija i tipologija uglavnom se izvodi na osnovu raspoloživog prodajnog prostora. Hipermarketi su se pojavili u Francuskoj, dok su svi ostali formati savremene maloprodaje izum američke privrede. Hipermarketi predstavljaju najkrupnije maloprodajne objekte, sa prodajnim prostorom koji se meri desetinama hiljada kvadratnih metara, u zavisnosti od standarda veličine po pojedinim zemljama. Posle hipermarketa, redosled po veličini ide preko robnih kuća i supermarketeta do supereta. Svi ti savremeni formati maloprodajnih objekata afirmisali su se na razvijenim tržištima i vremenom se sve više prihvataju i u mnogim zemljama širom sveta. Danas paralelno i uspešno egzistiraju veliki i savremeni maloprodajni objekti sa malim porodičnim biznisima, mešovitim i specijalizovanim radnjama koje se bave trgovinom.

Opređeljujuća uloga velikih. Trendove i poslovne standarde u savremenoj maloprodaji opredeljuju najpoznatiji i najveći predstavnici trgovine, čije razmere sve više prelaze nacionalne granice njihovih zemalja. Dvadeset i četiri najveća maloprodavca u svetu, koji ostvaruju najveći obim prometa, potiču iz pet zemalja i to su: SAD, Nemačka, Japan, Francuska i Velika Britanija,

³²⁷ Po broju maloprodajnih objekata može se naići na sličnu strukturu u Belgiji kao i u Iranu i Turskoj, dok se Japan neće mnogo razlikovati od Brazila, a moći će se uočiti postojanje razuđenije maloprodaje nego u Venecueli. ³²⁸ Prosečan obim prodaje po jednoj prodavnici je za oko 4 puta veći u SAD nego u Japanu, dok je za oko 30% veći nego u Velikoj

³²⁹ Britaniji. U Italiji postoji 865 hiljada maloprodajnih objekata, što daje jednu prodavnicu na svakih 66 Italijana. Od 364 hiljada prodavnica hrane samo se 1,500 mogu smatrati velikim. Kod zemalja u razvoju javlja se sličan problem. U Južnoj Africi prisutna je velika koncentracija u maloprodaji. Od 31,000 maloprodajnih objekata njih 1,000 kontroliše 60% tržišta. (Cateora & Graham, 2006, *International Marketing*, McGraw Hill International, str. 4089) a uz njih je i jedan predstavnik iz Holandije. Među najvećim detaljistima u svetu nalaze se različite forme i sistemi maloprodaje: najpoznatiji francuski lanci hipermarketa, robne kuće, diskonti, diversifikovane maloprodaje, kao i lanci supermarketeta. Uglavnom se radi o najpoznatijim predstavnicima savremenih sistema maloprodaje, ogromnog tržišnog potencijala, koji dobrim delom opredeljuju dinamiku nacionalnog prometa robom široke potrošnje. Nasuprot takvoj koncentraciji trgovine, u većim gradovima Pakistana, Turske i Nigerije moguće je naići na hiljade malih prodavnica i bakalnica koje su specijalizovane za uži proizvodni asortiman ili proizvodne linije, opslužujući vrlo mali broj potrošača. Svakako da se ubedljivost i poslovna kompetentnost malih prodavnica i bakalnica koje imaju prodajni prostor ispod 50 kvadratnih metara ne može porediti sa potencijalima i snagom jednog hipermarketa koji raspolaže sa preko 50 000 kvadratnih metara prodajnog prostora. Jedno je sigurno, ni najveći svetski brendovi ne mogu zaobići velike i osposobljene savremene sisteme maloprodaje u onim zemljama gde oni postoje. Preko njih se često odvija i iznad 50% ukupnog prometa robe široke potrošnje razvijenih zemalja. S druge strane, ni veliki i afirmisani sistemi savremene maloprodaje ne dozvoljavaju da se u njihovom prodajnom asortimanu ne nađu svi oni proizvodi i brendovi koji su za pripadajuće tržište atraktivni.



Izvor: Jeannet and Hennessy, 2005, *Global Marketing Strategies*, Houghton Mifflin Company str. 488

Struktura i kvalitet usluga maloprodaje variraju u međunarodnim razmerama, kako po pojedinim zemljama, tako i po pojedinim tipovima maloprodajnih objekata. Od obima usluga, njihovog karaktera i cene najvećim delom zavisi i tretman maloprodaje u kanalima distribucije međunarodno orijentisanih preduzeća. Proizvođač robe široke potrošnje od savremene maloprodaje očekuje uspešno obavljanje sledećih usluga: skladištenje i upravljanje zalihama; usluge merčendajzinga i izlaganja; prodaju proizvoda, promotivnu podršku; finansiranje prodaje i kreditiranje potrošača; servisiranje i tehničku pomoć; kao i usluge praćenja tržišta i obezbeđivanja povratnih informacija. Radi se o značajnim poslovima prometa bez kojih nema konačne prodaje proizvoda, ali i na kojima je moguće ostvarivati željene efekte tržišnog pozicioniranja i konkurentskog diferenciranja.

MM.Marker 7.4. Kanali maloprodaje u manje razvijenim zemljama

Jedna od upečatljivih osobenosti maloprodajnih kanala u manje razvijenim zemljama je veliki broj prodavaca koji prodaju vrlo male količine robe. U Etiopiji i drugim istočno-afričkim zemljama otvoren prozor na nekoj zgradi obično znači da je u pitanju „souk“, mala usputna radnja čiji vlasnik prodaje sve, počev od toalet papira i karata za igru pa do pirinča i jaja. U cilju maksimizacije prodaje ove radnje su strateški raspoređene tako da pokrivaju sve delove jednog kraja. Vlasnici radnje dobro poznaju želje i potrebe potrošača. Na primer, rano ujutru oni mogu prodavati kafu u papirnatim „fišecima“, u količini koja je dovoljna za jutarnju ceremoniju ispijanja kafe. U večernjim satima najveća tražnja je za cigaretama, naročito ako se „souk“ nalazi blizu lokalnog noćnog kluba. Ako je „souk“ zatvoren, često je moguće probuditi vlasnika kucanjem na prozor s obzirom na to da vlasnik istovremeno i živi u radnji. Neki vlasnici će pružiti i posebne usluge svojim potrošačima, donoseći im robu do kola. Zanimanje prodavca je visoko cenjeno u zemljama u kojima se teško nalazi posao. Prodavac zaposlen u državnoj prodavnici ima radno vreme od 9 časova ujutru do 5 časova popodne, pri čemu ima pravo na 2 sata pauze za ručak. To nije slučaj sa prodavcem koji je vlasnik radnje jer je u njegovom interesu da radi duže – tako da njegov radni dan traje od jutra do večeri. U Kostariki, prodavnice koje su u privatnom vlasništvu nazivaju se „pulperia“ i imaju dosta sličnosti sa prodavnicama robe široke potrošnje koje su na Zapadu bile popularne u prvoj polovini dvadesetog veka. Potrošači dolaze u prodavnicu i obraćaju se prodavcu koji ih uslužuje dodajući im robu koju žele da kupe. Ova vrsta prodavnica snabdevena je najrazličitijom robom. Osnovne životne namirnice, kao što je, na primer, šećer u vrećama od 50 kg, vlasnik radnje preprodaje u manjim pakovanjima. Većina ovih radnji ima i zamrzivače, tako da se u njima može prodavati i sladoled. U oblastima u kojima ne postoji snabdevanje električnom energijom, vlasnici radnji koriste generatore kako bi omogućili rad zamrzivača. Ove prodavnice snabdevaju privatni dobavljači koji uvek na vreme isporučuju robu; svakog dana mogu se očekivati isporuke bezalkoholnih pića, slatkiša ili osnovnih životnih namirnica koje se dovoze kamionima. S obzirom na to da „pulperia“ predstavlja centralno mesto okupljanja u jednom susedstvu, ona poseduje i javnu govornicu sa koje stalni kupci mogu telefonirati uz određenu nadoknadu. To privlači veliki broj ljudi u sredinama u kojima postoji samo nekoliko telefona ili čak ni jedan. „Souk“ kao i „pulperia“ obično nude neformalan sistem odloženog plaćanja. Ljudi koji stalno posećuju ove radnje najčešće žive u susedstvu i vlasnik ih poznaje. Često se dešava da vlasnik radnje odloži rok plaćanja ako zna da potrošač prolazi kroz poteškoće (gubitak posla ili smrtni slučaj u porodici). U suštini, vlasnici privatnih maloprodajnih radnji imaju ulogu zajmodavca, posebno za ljude koji ne mogu dobiti kredit regularnim putem preko finansijskih institucija.

■ BR-BusinessDataBase

5.4. Savremeni trendovi razvoja maloprodaje u svetu



Sa intenziviranjem procesa globalizacije tržišta i poslovanja dolazi do izražaja sledećih pet maloprodajnih i distributivnih trendova u svetu: 1. povećavanje veličine i prodajne snage savremene maloprodaje, uz smanjivanje broja prodajnih objekata; 2. internacionalizacija maloprodaje; 3. direktna prodaja; 4. diskontni sistemi maloprodaje; 5. informatizacija i kompjuterizacija maloprodaje. **Ukrupnjavanje maloprodaje.** Veći obim uz manji broj maloprodajnih objekata postaje sve prisutnija tendencija u mnogim zemljama. Radi se o prirodnom trendu koji ide paralelno sa povećanjem nivoa privrednog razvoja i ukupnog životnog standarda po pojedinim zemljama. Mobilnost ljudi se sve više povećava, posedovanje automobila više nije privilegija, frižideri i zamrzivači ušli su u domove širom sveta, platežna sposobnost pojedinih domaćinstava raste, a broj žena koje su stalno zaposlene rapidno se uvećava. Sve je to uticalo na pojavu opšte tendencije da se pređe sa višestrukih dnevnih kupovina u najbližoj prodavnici na praksu većih i jednokratnih kupovina u hipermarketima, supermarketima i tržnim centrima. ³³⁰ Trend okrupnjavanja maloprodaje, u znatno blažoj formi, postao je primetan i u Japanu i Italiji, zemljama koje su tradicionalno poznate po usitnjennoj i fragmentiranoj maloprodaji. Sa procesom jačanja i okrupnjavanja maloprodaje, dolazi do sve većeg značaja privatnih i trgovinskih brendova, kao i veće moći i tržišnog uticaja trgovine u odnosu na proizvođače. Tržišna pozicija i značaj trgovine se dodatno uvećavaju kroz kooperativne veze i odnose veleprodaje i maloprodaje. ³³¹

Internacionalizacija maloprodaje je proces i trend koji je karakterističan za najveće i najpoznatije predstavnike detaljističkog sektora trgovine iz razvijenih zemalja, kao što su SAD, Kanada, Nemačka, Japan, Francuska i Velika Britanija. Broj međunarodnih maloprodavaca se iz godine u godinu povećava. Uobičajeni životni ciklus uspešne maloprodaje je imao razvoj od gradske i lokalne, preko trgovine nacionalnih razmera, pa do trgovine internacionalnog karaktera. Mnogo je primera koji govore o takvom ili sličnom razvojnom putu. Smatra se da su procesu internacionalizacije maloprodaje ključni doprinos dale američke kompanije, prvo kroz sistem franšizinga, zatim kroz sistem direktne prodaje, kroz otvaranje sopstvenih maloprodaja od strane američkih proizvodnih firmi, da bi se u proces internacionalizacije uključile i najpoznatije američke trgovine. ³³² U taj proces se sličnom dinamikom uključila i evropska maloprodaja. ³³³ Japanci imaju nešto manje iskustvo u internacionalizaciji svoje trgovine, ali se u poslednje vreme sve više orijentišu u tom smeru. ³³⁴ Motivi internacionalizacije maloprodaje su slični motivima internacionalizacije proizvodnih preduzeća. Najvećim delom su razvojnog karaktera, bilo da je u pitanju limitiranost domaćeg tržišta, transfer stečenog znanja i iskustva, ostvarivanje većeg profita, obezbeđivanje veće prodajne snage i međunarodnog prestiža. I forme internacionalizacije maloprodaje su višestruke, kao i kod proizvodnih preduzeća: ugovorni menadžment, franšizing, zajednička ulaganja ili pak direktne investicije u inostranstvu.

pretpostavke za primenu u međunarodnim razmerama. Radi se o strategiji distribucije i prodaje koju **Direktna prodaja** predstavlja još jedan razvojni trend koji dobija snažne impulse i povoljne primenjuju uglavnom poznate i afirmisane proizvodne kompanije. Izbegavajući nezavisne trgovinske posrednike kompanija smanjuje troškove, ima veću kontrolu nad prodajom i obezbeđuje direktan kontakt sa krajnjim potrošačima. Moguće je izdvojiti četiri forme ili tipa ³³⁰ je *IKEA* je postala poznata po tome što

što kupovinu potrošačima pretvorila u zabavu i uživanje na preko 70,000 metara kvadratnih, uz odeljenja za brigu o deci, kao i uz restorane sa skandinavskim specijalitetima. ³³¹

Na primer, *SPAR INTERNATIONAL* predstavlja dobrovoljni lanac nekoliko stotina prodavaca na veliko i oko 40,000 prodavaca na malo u dvanaest zapadnoevropskih zemalja.



³³² *Wal-Mart; Safeway; Sears; Toys'R Us* ³³³ Najpoznatiji francuski lanac hipermarketa *CARREFOUR* ima svoje objekte u Argentini, Brazilu, SAD, kao i u drugim evropskim zemljama. Francuska robna kuća *PRINTEMPS* prisutna je u Japanu, Singapuru, Saudijskoj Arabiji, SAD, Koreji, Turskoj. I britanski sistemi robnih kuća kao što su *HARROD'S* i *MARKS & SPENCER* su danas poznati u mnogim zemljama. Slična je situacija i sa holandskim lancem robnih kuća i prodavnica odeće *C&A*; britanskim proizvođačem i prodavcem kozmetike *THE BODY SHOP*; italijanskim modnim lancem *BENETTON*; švedskim lancem prodavnica nameštaja *IKEA*; nisko cenovnim nemačkim maloprodavcem hrane *ALDI*. ³³⁴ *JUSCO* ima supermarketu u Hong Kongu, Tajlandu, Maleziji, dok su druge poznatije japanske trgovine ušle u intenzivnu saradnju sa američkim trgovinama.

350 direktnog marketinga koje se sve više primenjuju u međunarodnim razmerama: kataloška prodaja poštom, telemarketing, kompjuterska prodaja i piramidalni (*multilevel*) marketing.

Izvor: Keegan W., Green C. M, 2008, *Global Marketing Management*, Pearson International, str. 411

Diskontni sistemi prodaje dobijaju na značaju sa zaoštavanjem konkurencije na svim nivoima, kao i sa pojavom novih vidova prodaje u okviru direktnog marketinga. Diskontni sistem prodaje primenjuje se u različitim maloprodajnim objektima, od običnih prodavnica, preko specijalizovanih maloprodajnih objekata, velikih tržnih centara po sistemu *plati i nosi (cash & carry)*, pa do jakih veleprodajnih klubova (koji vrše i usluge maloprodaje). Diskonti sve više potiskuju sisteme robnih kuća, prevashodno zbog cenovnih pogodnosti i samog načina organizacije prodaje i isporuke robe. Skladišne i logističke prednosti savremenih diskonta dolaze do izražaja u odnosu na klasične robne kuće. Time se obezbeđuju značajne cenovne pogodnosti za krajnjeg potrošača. ³³⁵

³³⁵ U Japanu je proces sve veće afirmacije diskontnih sistema prodaje umesto klasičnih robnih kuća posebno naglašen. Oko 60% prometa proizvoda za domaćinstvo ide u Japanu kroz te sisteme. U diskontnim sistemima je npr. Parkerova olovka za 25% jeftinija nego u robnim kućama. U Francuskoj je

351 Informatizacija maloprodaje sve više postaje uslov bez kojeg nema savremenog trgovinskog menadžmenta i marketinga, kao ni željene konkurentnosti ni maloprodajnog sistema ni pojedinačnog maloprodajnog objekta. Savremena informaciona tehnologija i elektronska oprema omogućuju lako skeniranje bar kodova na proizvodima, olakšavaju kontrolu prometa i zaliha, smanjuju obim manuelnog rada, a omogućuju i bolje praćenje tržišta. Savremena informaciona tehnologija koja se koristi u maloprodaji ne omogućava samo veću efikasnost i profitabilnost u trgovini, nego je od velike koristi za proizvođače koji sa takvom trgovinom sarađuju. Kompjuterizovani maloprodajni sistemi su omogućili bolje upoznavanje potrošača, dinamiku kretanja tražnje, brži obrt robe, bolju selektivnost asortimana, bolju procenu profitabilnosti, kao i mogućnost "*just in time*" maloprodaje. ³³⁶

Neophodno je sagledati: problem različitog poslovnog ponašanja distributivnih posrednika; problem nefleksibilnosti distributivnih struktura; problem zastarelosti distributivnih tehnika; problem zatvorenosti i problem neadekvatnosti kanala distribucije u inostranstvu, kao i problem otežanog modifikovanja kanala distribucije.

Problem različitog poslovnog ponašanja posrednika. Poslovno ponašanje pojedinih distributivnih posrednika može biti aktivno ili pasivno. Osnovni kriterijum utvrđivanja tipa poslovnog ponašanja pojedinih kanala distribucije jeste sposobnost držanja inicijative i



samostalnost u pokretanju kreativnih marketinških aktivnosti i akcija. Smatra se da većina velikih američkih, evropskih i japanskih posrednika i distributera aktivno drže inicijativu, pokreću marketinške akcije i doprinose ostvarivanju sinergetskih efekata u prodaji. Nasuprot tome, u velikom broju nerazvijenih zemalja se nailazi na posrednike koji se pasivno ponašaju, i koji uglavnom vrše funkciju prometa po nalogu svojih partnera, ili pak po lokalnoj inerciji. To je česta karakteristika funkcionisanja pojedinih malih distributivnih posrednika i u razvijenim zemljama kao što je Japan ili Zapadna Evropa.

Problem nefleksibilnosti distributivnih struktura. Dinamičnost kanala distribucije odražava stepen njihove rigidnosti ili pak, njihove sklonosti ka promenama. Na podlozi toga, možemo zaključivati o budućoj poslovnoj orijentaciji pojedinih kanala distribucije i praviti razliku između fleksibilnih i nefleksibilnih distributivnih struktura i orijentacija. Tamo gde postoji naglašena sklonost ka promenama, kao i otvorenost za pojavljivanje novih posrednika i distributera tokom vremena, kažemo da postoji fleksibilna struktura distributivnih posrednika. U mnogim zemljama u razvoju i zemljama u tranziciji nailazimo na rigidne tržišne infrastrukture i statičke kanale distribucije i prodaje. Radi se o tradicionalnom načinu funkcionisanju distributivnih kanala koji se negde nije menjao vekovima. Međunarodni marketing preko takvih kanala distribucije i u takvim zemljama suočen je sa izuzetno velikim, a nekada i nerešivim distributivnim problemima.

LECLERC postao miljenik potrošača sa svojim lancem od preko 500 diskontnih radnji. ³³⁶
“SEVEN-ELEVEN JAPAN” zahvaljujući kompjuterizovanoj mreži uspešno koordinira preko 4000 svojih prodavnica, i smatra se da u uspešnom upravljanju informacionim sistemom leži ključna konkurentna prednost ovog japanskog maloprodavca.

352 Ukoliko se naiđe na potpunu rigidnost i nefleksibilnost, kao i na nemogućnost unošenja određenih promena, ili pak, ako se ispostavi nemogućim formiranje sopstvenih i alternativnih kanala distribucije, preduzeća su nekada prisiljena da odustanu od takvih tržišta.

Problem zastarelosti distributivnih tehnika. Distributivne tehnike po pojedinim zemljama mogu da budu zastarele ili tradicionalne, odnosno savremene ili marketinški orijentisane. Na toj podlozi, pojedini distributivni posrednici mogu biti tržišno ili proizvodno usmeravani. Ukoliko su kanali distribucije naglašeno osetljivi na tržišne promene i trendove, na promene u zahtevima i potrebama potrošača, na uvažavanje faktora vremena, mode, dizajna i sl. tada govorimo o savremeno ili marketinški orijentisanim kanalima distribucije. Tržište je to koje pri ovom modelu funkcionisanja daje naloge i impulse kanalima šta treba i zašto treba da prodaju i distribuciju. S druge strane, međunarodno orijentisana preduzeća često će nailaziti i na tradicionalne modele funkcionisanja pojedinih trgovinskih predstavnika i distributera u mnogim zemljama. U ovakvim tržišnim okruženjima, distributivni posrednici su ti koji po inerciji odlučuju koje proizvode da prodaju i distribuiraju i zašto, bez ikakvog prethodnog konsultovanja tržišta i sagledavanja aktuelnih tržišnih trendova i pravih zahteva potrošača. Svakako da savremeno orijentisani izvoznici ne mogu biti zadovoljni sa takvim odnosom i takvom ulogom zatečenih kanala distribucije u stranoj zemlji.

Problem zatvorenosti. U međunarodnom marketingu često se može naići i na problem zatvorenih kanala distribucije. Tri su najčešća razloga pojave zatvorenosti inostranih kanala distribucije. To su: kulturni faktori, faktori konkurencije, kao i rizik nepoznatog. U određenim kulturama nailazi se na okoštale distributivne strukture, sklone rutiniranom ponašanju, kao i dominantno usmeravanim ličnim vezama, preporukama i kontaktima. Distributivna kultura u Japanu često se karakteriše kao zatvoreni tip distributivne kulture. U nekim zemljama favorizuju se ekskluzivni ili zatvoreni distributivni ugovori, koji ne dozvoljavaju prodaju konkurentskih proizvoda. Razumljivo je da se sa problemom zatvorenih kanala mnogo češće susreću preduzeća koja su nova na datom tržištu, jer je većina distributivnih posrednika nepoverljiva prema proizvodima koji su nepoznati.



Problem adekvatnosti. Pored problema zatvorenih kanala distribucije, u međunarodnom biznisu često se nailazi i na problem neadekvatnosti postojećih posrednika i kanala prodaje. Ta neadekvatnost može da bude rezultat dejstva većeg broja faktora: nedovoljna rasprostranjenost i pokrivenost tržišta, neadekvatna propusna moć i prodajni prostor, nedostatak proizvodnog znanja, zastarelost tehnika prodaje koje se primenjuju, otežana kontrola, veliki troškovi, konkurentska pozicioniranost i slično. Sve su to razlozi da preduzeće razmišlja o razvijanju alternativnih načina ulaska na dato tržište i razvijanja specifičnih kanala distribucije i prodaje.

Modifikovanje kanala distribucije i zamena posrednika ne treba da se tretira kao srećno rešenje, sa kojim je moguće lako prevazići eventualne distributivne probleme. Treba sve učiniti da do takve poslovne operacije ne dolazi. Generalno se ne preporučuje olako i često menjanje kanala distribucije. S druge strane, u mnogim zemljama tu zamenu je dosta

³³⁷ komplikovano izvesti, a vrlo često i košta mnogo. U nekim zemljama se predviđa obavezan postupak arbitraže, a po pravilu se insistira na davanju dovoljno dugog otkaznog roka. Sve u svemu, troškovi mogu biti značajni, bilo da se ogledaju u finansijskom gubitku ili gubitku vremena. Zato se i sugerše da je na efekte i probleme eventualnog modifikovanja uspostavljenog sistema kanala distribucije i zamene neuspešnih distributivnih posrednika neophodno preventivno razmišljati, već u fazi pronalaženja posrednika i njihove selekcije.

³³⁷ Tipične zemlje u kojim je vrlo skupa zamena agenta ili distributera su: Kolumbija, Honduras, Belgija.

▣ **MM.Marker 7.5. Problemi kanala distribucije u Kini**

Kanali prodaje se shvataju kao ključni elementi za uspeh kompanije u nekim zemljama, poput Kine. Većina međunarodnih kompanija u Kini koristi zajednička ulaganja sa lokalnim partnerima koji omogućavaju brz prolaz kroz lokalnu birokratiju. Međutim, tradicionalno egzistiraju određeni elementi koji sprečavaju stvaranje dugoročnih odnosa između stranih i domaćih preduzeća u Kini: visok nivo rizika kao posledica tranzicije kroz koju Kina prolazi; slaba struktura trgovinskog kapitala; nizak stepen međuzavisnosti zbog postojanja velikog broja malih distributera i prodavaca; preferiranje transakcionog u odnosu na relacioni marketing, zbog čega su kupci i potrošači još uvek dominantno cenovno orijentisani, što utiče na nedovoljnu isplativost prodaje u Kini. U novije vreme, prodajni uslovi u Kini se postepeno, ali sve vidljivije menjaju. Većina multinacionalnih kompanija danas veruje da su njihove distributivne i prodajne alijanse u Kini uspešne bar toliko koliko su uspešne njihove alijanse na tržištima u razvoju. Za ove kompanije, uspeh alijansi zavisi prevashodno od sposobnosti kineskog partnera da pomogne u pronalaženju resursa kao što su: jeftina radna snaga, distributivna mreža i zemljište. Velike međunarodne kompanije su spremne da daju dovoljno vremena da se partnerstvo razvije u Kini, ali i da izvrše brza restrukturiranja ukoliko kineski partner ne ispunjava njihove ciljeve.

■ *BR-BusinessDataBase*

6.2. Problemi funkcionisanja neoficijelnih posrednika

Fenomeni sivog tržišta postaju sve prisutniji u globalnim razmerama. Njega prevashodno opredeljuju neovlašćeni distributivni posrednici na koje je moguće naići u skoro svim zemljama sveta. Radi se o tzv. paralelnom uvozu (*parallel importation*), po pravilu poznatih proizvodnih brendova i od originalnih proizvođača preko neovlašćenih distributera. Osnovna karakteristika poslovanja neovlašćenih distributera ogleda se u stvaranju veštačke cenovne konkurentnosti. Prevashodno se računa na tržišne segmente cenovno orijentisanih potrošača. Logika ovakvih posrednika jeste obezbeđivanje što većih cenovnih i finansijskih pogodnosti za krajnjeg potrošača, uz zaobilaznje oficijelnih puteva i uobičajenih kanala prodaje. To ne mora da znači primenu zakonom zabranjenih načina i formi poslovanja. I kada nisu u sukobu sa nacionalnim zakonodavstvima, neovlašćeni distributeri su uvek u



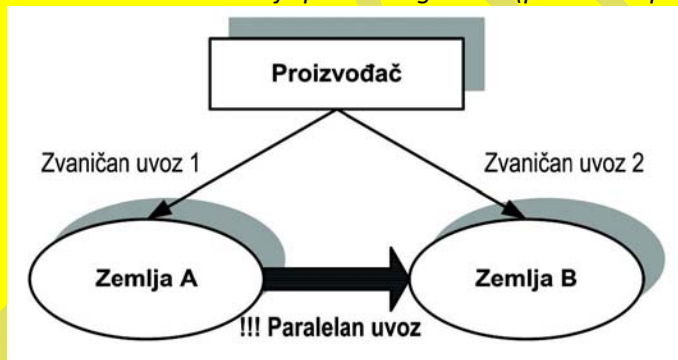
sukobu sa poslovnom etikom. Inače, promet proizvoda kroz kanale sivog tržišta danas u svetu nije beznačajnog obima.³³⁸

Predmet interesa paralelnih i neovlašćenih distributivnih posrednika su uglavnom brendirani proizvodi sa već stvorenom tržišnom reputacijom. Lepeza takvih proizvoda je dosta široka, od najjeftinijih proizvoda široke potrošnje (kao što su žvakaće gume), pa sve do luksuznih proizvoda (kao što su skupi parfemi) i proizvoda visoke tehnologije (kao što je kompjuterska oprema).³³⁹ Očito je da se radi o velikom međunarodnom biznisu koji ide kroz paralelne kanale prodaje zbog povoljnijih distributivnih troškova, poreske politike i mogućnosti daljeg reeksporta. Proizvodi visoke tehnologije vrlo brzo postaju predmet sivog tržišta, prevashodno zbog sve naglašenijeg skraćivanja njihovog životnog ciklusa. Prodavci nastoje da se oslobode postojećih modela i da ih prodaju bilo kome pre nego što postanu zastareli i zamenjeni novim i superiornijim modelima. Svakako da se i poznati proizvođači elektronske opreme, mašina, TV aparata, satova, pa i

³³⁸ Vrednost prometa kroz ovaj tip kanala prodaje u SAD se procenjuje da iznosi od 6 do 10 milijardi \$.³³⁹ Veliki i neovlašćeni međunarodni kanali distribucije parfema idu preko Egipta, Poljske i Paname. Neki podaci govore da se u Panamu godišnje izveze proizvoda francuske industrije parfema u vrednosti koja je od 40 miliona \$, što bi teoretski značilo da je tamošnja potrošnja parfema po glavi 35 puta veća nego u SAD.

automobila često suočavaju sa problemima nekontrolisanog poslovanja paralelnih i neovlašćenih kanala prodaje u međunarodnim razmerama.³⁴⁰ Lako je zaključiti da su paralelni kanali distribucije uglavnom zainteresovani za one proizvodne trendove na kojima mogu ostvariti ili veliki obim prometa ili veliku razliku u ceni zahvaljujući marketinškoj reputaciji i značajnim marketinškim ulaganjima poznatog proizvođača i vlasnika brenda.

Slika 7.6. *Funkcionisanje paralelnog uvoza (parallel import)*



Razlozi postojanja paralelnih kanala distribucije i paralelnih uvoza u međunarodnim razmerama su višestruki.

Na prvom mestu jeste atraktivnost proizvoda i mogući tržišni i finansijski potencijal. Sa procesom globalizacije pojavljuje se sve veći broj tzv. svetskih proizvoda i svetskih brendova koji su poznati i vrlo traženi u globalnim razmerama.³⁴¹

Korišćenje efekata preliivanja marketinškog napora koji se ulaže u razvoj glavnih i oficijelnih kanala prodaje predstavlja sledeći bitan razlog i motiv paralelnih distributera.

Treći razlog vezuje se za ostvarivanje efekata od fluktuacije deviznih kurseva u međunarodnim razmerama.

Četvrti razlog nalazi se u postojanju različitih poreskih i carinskih politika po pojedinim zemljama, na osnovu čega može da se ostvari i velika razlika u cenama istih modela proizvoda.

Peti razlog svakako da leži u postojanju cenovno orijentisanih potrošača širom sveta.

Naime, zbog poslovične neujednačenosti ponude i tražnje mnogih proizvoda, uvek se javlja prostor korektivnog delovanja. Interes potrošača za povoljnije kupovine, pod ostalim



jednakim ili sličnim uslovima, univerzalnog je karaktera. Svakako, da nije interesa potrošača za diskontovanim kupovinama, verovatno da ne bi bilo ni prostora za delovanje paralelnih i neovlašćenih kanala distribucije.

³⁴⁰ *SEIKO* satovi godinama se paralelno prodaju i kroz ovlašćene i kroz neovlašćene kanale prodaje, po pravilu po različitim cenama i različitim garancijama. Radi se o poznatom brendu, koji je vrlo atraktivan za paralelne kanale i tzv. sivo tržište. Navodi se slučaj paralelnog kanala prodaje tih satova koji je išao, pored autorizovanih *Seiko* dilera, preko neovlašćenog kanala *Progress Trading Company* u *New Yorku* i velikih maloprodavaca kao što je *Montgomery Ward*.³⁴¹ *Levi Strauss* u Parizu prodaje svoje 501 farmerice po ceni koja je duplo veća nego u SAD. Usled velike razlike u ceni mnogi maloprodavci iz EU su nabavljali *Levi Strauss* farmerice preko paralelnih kanala iz SAD. Regulatora EU ne dozvoljava uvoz preko paralelnih kanala izvan EU. *Levi Strauss* je tužio 21 kompaniju iz EU uključujući i maloprodajni lanac iz Velike Britanije *Tesco*. (Izvor: *Jeannet and Hennesy, 2005, Global Marketing Strategies, Houghton Mifflin Company*)

■ **MM.Marker 7.6. WalMart krši ekonomske sankcije prema Kubi**

Od trenutka kada je Fidel Kastro preuzeo vlast na Kubi, čime su u velikoj meri bili ugroženi ekonomski interesi američkih kompanija, SAD su uvele sankcije ovoj karijskoj državi. Po američkim zakonima (*Helms-Burton Act*) svim kompanijama sa teritorije SAD i njihovim filijalama zabranjena je kupovina proizvoda sa Kube. Filijala *WalMart-a* u Kanadi je u svojim maloprodajnim objektima prodavala pidžame koje su proizvedene na Kubi. Menadžment kompanije se uplašio da će prodaja proizvoda sa Kube, makar to činila i filijala u Kanadi, biti protumačena kao kršenje federalnih zakona u SAD, što povlači finansijske kazne za kompaniju, a za menadžere i zatvorske. Međutim, vlada Kanade nije bila srećna da se odredbe američkih zakona primenjuju na njenoj teritoriji i prema njenim građanima. Smatrali su da Kanađani imaju pravo da izaberu koju će robu kupovati. *WalMart* se našao u središtu sukoba između SAD, koje su nastojale da primene princip eksteritorijalnosti zakonskih okvira, i Kanade koja je štitila svoj nacionalni suverenitet. Vlasti Kanade su donele odluku kojom se zabranjuje povlačenje kubanskih proizvoda iz prodavnica, a nepoštovanje ove odluke je povlačilo kaznu od 1.2 miliona USD. Posle pregovora sa kanadskim vlastima *WalMart* je nastavio da prodaje proizvode sa Kube u svojim proizvodnim objektima. Federalni organi su na ovaj dogovor reagovali otvaranjem postupka protiv matične kompanije za kršenje embarga prema Kubi. Posle intenzivnog lobiranja i dugotrajnih i napornih pregovora organi SAD su obustavili postupak protiv *WalMarta*.

■ **BR-BusinessDataBase**

Kako se boriti protiv paralelnih kanala prodaje u međunarodnom marketingu? Odgovori su različiti. Različit je i odnos originalnih proizvođača prema praksi paralelnih kanala.

Uglavnom se nailazi na pet različitih odgovora u odnosu na praksu sivog tržišta. Prvi tip reakcija sastoji se u potpunom ignorisanju paralelnih kanala prodaje. Kompanije koje slede ovaj pristup polaze od toga da je postojanje sivog tržišta u svakoj zemlji neminovnost, te da ne treba ništa preduzimati ukoliko je taj obim u određenom tolerantnom procentu. Naime, mnoge kompanije sa afirmisanim imenom unapred računaju da će jedan deo njihovih proizvoda otići u prema neovlašćenim kanalima prodaje, što obuhvataju i svojim kalkulacijama. Drugi pristup insistira na pravnoj zaštiti i organizovanoj borbi protiv elemenata sive ekonomije. Kao rezultat pravnih pritisaka velikih američkih kompanija, početkom devedesetih godina došlo je do zabrane uvoza proizvoda američkih kompanija kroz paralelne kanale iz drugih zemalja gde te kompanije imaju svoje filijale i eventualno proizvode iste proizvode pod povoljnijim cenovnim i poreskim uslovima, ili pak ukoliko se konkretni proizvodi izvoze kroz zaštićene i oficijelne kanale.³⁴² Treći pristup u zaštiti protiv



neautorizovanih kanala prodaje se usmerava na problem izbora pravog distributera i zaključivanje uslovljavajućeg distributivnog ugovora. Pošto je očekivana sklonost većine distributera da preusmere robu ka odredištima sa povoljnijim carinskim i poreskim tretmanima, onda se kompanijama vlasnicima poznatih brendova preporučuje da dobro preispitaju bonitet i poslovnu etiku potencijalnog distributera, kao i preciziranje odnosa prema pojavi sivog tržišta u samom distributivnom ugovoru. Četvrti pristup koji može da da dobre rezultate u borbi protiv sivog tržišta je vođenje politike jedinstvenih i prepoznatljivih cena (*one-price strategy*). Kada preduzeće sledi i afirmiše ovu

Navodi se primer i kompanije *SEIKO* koja je dobila pravni spor protiv neovlašćenog kanala prodaje – lanca robnih kuća *Alexandre's iz New Yorka*, zbog toga što je davao kraći rok garancije od ovlašćenih kanala prodaje. Mnoge kompanije promovišu koristi od nabavke proizvoda preko autorizovanih kanala prodaje, kakva je npr. strategija *Rolexa*. strategiju cena onda se pojava istih proizvoda u paralelnim kanalima po znatno nižim cenama lako otkriva i izaziva nepoverenje kod lojalnih potrošača. Peti pristup borbe protiv neovlašćenih kanala prodaje sastoji se u proizvodnji različitih verzija ili marki proizvoda za različita tržišta. Posebno se preporučuje primena ove strategije na dovoljno različitim tržištima po tržišnim uslovima poslovanja, što može biti značajan povod za formiranje paralelnih kanala distribucije.

7. MEĐUNARODNO DISTRIBUTIVNO ANGAŽOVANJE PREDUZEĆA

Nema uspešnog međunarodnog marketinga bez aktivnog distributivnog angažovanja samog preduzeća. Bez razlike za koji model i sistem kanala prodaje se opredeli, međunarodno orijentisano preduzeće mora aktivno da učestvuje u upravljanju tim kanalima. Način upravljanja međunarodnim kanalima distribucije će zavisi od modela i tipa distributivnog angažovanja preduzeća, tj. da li se radi o: 1. posredničkim formama međunarodnog distributivnog angažovanja, 2. partnerskim formama međunarodnog distributivnog angažovanja ili 3. samostalnim formama međunarodnog distributivnog angažovanja.

7.1. Posredničke forme međunarodnog distributivnog angažovanja

Elementi posredničkog distributivnog angažovanja. Distributivno angažovanje preko nezavisnih posrednika najviše je rasprostranjeno u međunarodnom marketingu. Ono je posebno karakteristično za mala i srednja preduzeća, kao i za preduzeća slabije tržišne reputacije. Svakako da i mnoge međunarodno afirmisane kompanije svoje kanale distribucije zasnivaju na nezavisnim posrednicima. Proces distributivnog angažovanja preko nezavisnih posrednika sastoji se od pet faza ili poslovnih operacija koje je neophodno profesionalno i studiozno obaviti: 1. pronalaženje mogućih posrednika; 2. selekcija i izbor; 3. zaključivanje distributivnog ugovora; 4. motivisanje posrednika; 5. kontrola.

Slika 7.7. Faze procesa distributivnog angažovanja preko nezavisnih posrednika



Pronalaženje distributivnih posrednika mora se zasnivati na objektivnom istraživanju konkretnog tržišta, kao i na određivanju preciznih kriterijuma za vrednovanje njihovih poslovnih performansi. Preporučuje se paralelno korišćenje i konsultovanje više različitih izvora informacija, kao što su: 1. privredne komore u zemlji, njihova odeljenja za međunarodnu saradnju, kao i njihova međunarodna predstavništva; 2. banke koje imaju razvijene međunarodne finansijske operacije ili svoje filijale u inostranstvu; 3. štampane komercijalne publikacije i poslovni imenici; 4. međunarodni sajmovi i izložbe; 5. druga



preduzeća koja imaju razvijene poslovne operacije na konkretnom tržištu; 6. istraživačko-konsultantske firme i pojedinačni eksperti koji se bave praćenjem međunarodnih tržišta; 7. udruženja i asocijacije raznih tržišnih posrednika; 8. ambasade i konzulati; 9. savremene elektronske mreže podataka (Internet i sl).

Selekcija i izbor pravog posrednika najkritičnija je faza u procesu upravljanja međunarodnim kanalima distribucije. Ukoliko proizvođač nije dovoljno afirmisan u međunarodnim razmerama, reputacija izabranog posrednika indirektno odražava i reputaciju samog međunarodnog marketera. I ovaj deo upravljačkog procesa sastoji se od četiri faze ili poslovne radnje, koje se preporučuju da budu obavljene pre donošenja konačne odluke. Prvi posao koji je neophodno obaviti jeste formulisanje i slanje pisma o namerama, sa detaljnim informacijama o proizvodu, tržišnim i distributivnim očekivanjima, kao i planiranoj marketinškoj strategiji. U drugoj fazi je neophodno uspostaviti potpuniju poslovnu korespondenciju sa najperspektivnijim i probranim potencijalnim kandidatima, tražeći od njih detaljnije informacije o veličini, iskustvu, poznavanju tržišta, referencama, drugim proizvodnim linijama i sl. U trećoj fazi je neophodno proveriti bonitet, kreditnu sposobnost, te bitne poslovne reference kod drugih klijenata, kao i potrošača. Pre konačnog izbora, kao četvrta faza preporučuje se uspostavljanje direktnih i ličnih kontakata sa posrednikom koji najviše obećava. Smatra se da neposredna poseta ciljnom tržištu i odabranom posredniku ima odlučujući značaj, kao i da treba da stvori pretpostavke za potpisivanje distributivnog ugovora.³⁴⁴

Distributivni ugovor treba da što preciznije definiše uzajamna prava i obaveze u budućim odnosima međunarodnog marketera i odabranog posrednika. Preporučuje se da ugovor bude u skladu sa lokalnim pravnim sistemom, kao i da bude jednostavan, razumljiv i nedvosmislen. U slučaju kada se ugovor zaključuje sa novim posrednikom, posebno se insistira na definisanju uslovnih pretpostavki buduće saradnje. Ugovor se, po pravilu, zaključuje na jednu godinu uz kvartalno praćenje dinamike ostvarivanja definisanih uslova. Uobičajeno je da se definiše minimalni obim godišnje prodaje, što može biti osnov za produžavanje ili raskid ugovora. Geografsko određenje prodajnih teritorija mora biti oprezno i precizno definisano, pogotovo kada se saradnja uspostavlja sa malim i nedovoljno sposobnim posrednikom. Ukoliko distributer raspolaže prodajnim pravima na određenoj teritoriji, to može sputavati preduzeće da eventualno pronađe drugo i povoljnije rešenje. Sledeći osetljiv deo distributivnog ugovora odnosi se na uslove i način plaćanja preuzetih proizvoda, kao i definisanja finansijske nadoknade i cenovne politike koju će voditi posrednik. Pošto se radi o međunarodnom poslovnom odnosu, preciziranje valute obračuna se podrazumeva. Predmet, kao i uslovi prodaje predstavljaju jedan od suštinskih delova svakog kupoprodajnog ugovora. Radi obezbeđivanja što uspešnije saradnje preporučuje se da ugovorne strane definišu i način njihove komunikacije, kao i međusobna prava na dobijanje raspoloživih i potrebnih, kako proizvodnih, tako i tržišnih informacija. Izvoz preko nezavisnih posrednika ne oslobađa preduzeće obaveze profesionalnog rešavanja distributivnih problema i ulaganja značajnog sopstvenog marketinškog napora. Pre sagledavanja drugih modela i opcija distributivnog angažovanja, po pravilu se sugeriše obavezno preispitivanje mogućnosti prodaje preko raspoloživih distributivnih posrednika.³⁴⁵

Na mnogim tržištima to je primarna i prioritarna strategija.

Motivisanje nezavisnih posrednika da budu visoko zainteresovani za ostvarivanje što većeg obima prodaje proizvoda preduzeća predstavlja još jedan od ključnih aspekata distributivnog angažovanja izvoznika. Problem je dodatno potenciran i činjenicama da: 1. vrlo mali broj

³⁴⁴

Videti: Cavusgil S.Tamer, and... (2004), "Curbing Foreign Distributor Opportunism", *Journal of International Marketing*, 12(2): pp. 7-27.³⁴⁵ Poučno je iskustvo u prodaji



komputera na tržištu Bliskog istoka, na osnovu kojeg jedan od izvršnih direktora upozorava – „lako vi znate više o proizvodu, neosporno je da lokalni čovek (posrednik) zna mnogo više o tržištu. I ne treba praviti grešku – tržišno znanje je mnogo važnije nego znanje o proizvodu pri prodaji na tržištu Bliskog istoka“.

358 preduzeća ima jači i povoljniji imidž u stranom okruženju nego kod kuće, kao i da 2. nezavisni posrednici po pravilu prodaju proizvode i proizvodne linije većeg broja preduzeća. Praksa pokazuje da postoji direktna korelacija između nivoa poslovne motivisanosti posrednika i ostvarivanog obima prodaje. Moguće je identifikovati na desetine motivacionih tehnika, koje su u funkciji održavanja visoke zainteresovanosti posrednika za prodaju proizvoda, ali u osnovi, sve te tehnike se mogu grupisati u pet kategorija. U prvu kategoriju spadaju finansijski stimulansi. Smatra se da oni dominantno opredeljuju stepen angažovanosti posrednika. Neposredna finansijska zainteresovanost proizilazi iz dogovorenih marži ili provizija, u zavisnosti o kojem tipu posrednika se radi (agent, distributer, veleprodavac, maloprodavac). Pravilo je da se marže i provizije čvrsto funkcionalizuju i izvode iz ostvarenih rezultata. Drugi tip motivatora je psihološkog karaktera, zbog značajnog prisustva ljudskog faktora u svakom modelu kanala marketinga i kod svakog posrednika. U efikasne metode ovog tipa spadaju: obezbeđenje posredniku službenih putovanja u inostranstvo, dobro organizovane posete matičnom sedištu preduzeća, posete međunarodnim sajmovima i izložbama, obezbeđivanje ličnog publiciteta i sl. Treći, i možda najznačajniji način stimulisavanja posrednika sastoji se u promotivnoj podršci. Preduzeće-izvoznik mora da održava kontinuirani tok komunikacije sa svojim distributivnim posrednicima. Firma mora da nudi adekvatnu i intenzivnu promotivnu podršku u skladu sa smernicama koje dobija od posrednika. Nužno je obezbeđivanje svih neophodnih informacija, periodike, štampanog materijala, kao i personalnih kontakata. Poslovna podrška distributivnim posrednicima predstavlja četvrtu kategoriju mogućih motivatora i stimulansa u njihovoj saradnji. Tu se misli na obezbeđivanje povoljnih rokova i uslova plaćanja, kreditiranja prodaje, adekvatnih proizvodnih informacija, tehničke pomoći i servisiranja proizvoda. Na kraju, u petu grupu distributivnih motivacija spadaju aktivnosti koje su u funkciji stvaranja međusobnog poverenja, održavanja povoljne klime saradnje, kao i taktičnog i diplomatskog prevazilaženja mogućih konflikata.

Kontrola distributivnih posrednika predstavlja prirodan interes svakog izvoznika, kao i poslovni napor koji je praćen mnogim preprekama i poteškoćama u međunarodnim razmerama. Kompanija koja pronađe efikasan model i sistem kontrole svojih distributivnih kanala smatra se uspešnom međunarodno orijentisanom kompanijom.³⁴⁶ Kontrolni sistem distribucije mora se zasnivati na planskim zadacima i marketinškim ciljevima, koji potom predstavljaju najpouzdanije standarde za kontrolu. Ti standardi su uglavnom sledeći: minimalni obim prodaje, ostvareno učešće na datom tržištu, nivo održavanja zaliha, pokrivenost prodajne teritorije, cenovna konkurentnost i stabilnost, potencijali rasta i sl. U međunarodnom marketingu neophodno je obavljati kontrolu na nivou ukupnog sistema kanala distribucije, kao i na nivou pojedinih posrednika. Ukoliko kontrola pokaže da se ne ostvaruju unapred postavljeni ciljevi i interesi kompanije, pribegava se zameni distributivnog posrednika.

³⁴⁶ Interesantan je primer poznatog međunarodnog prodavca kvalitetnih i poznatih brendova alkoholnog pića *United Distillers*. U osamdesetim godinama ova kompanija je 75% svoje prodaje realizovala preko 1 300 distributera. Zbog njihovog velikog broja, kompanija je uspevala da ostvari vrlo malu distributivnu kontrolu. Od 1990. godine odlučila je da broj distributera smanji na 470 (za skoro tri puta), i sa paralelnim praksom akvizicija i zajedničkih ulaganja, *United Distillers* je uspela da ostvari kontrolu nad preko 80% svoje distribucije.

7.2. Partnerske forme međunarodnog distributivnog angažovanja



Razumljivo je da se pre razmišljanja o samostalnim kanalima prodaje sagledaju mogućnosti distributivnog angažovanja na ciljnom tržištu preko dugoročnih partnerskih aranžmana. Radi se o strategijskom pravcu međunarodnog distributivnog angažovanja koji se nalazi u razvojnoj ekspanziji. Najčešće se koriste četiri tipa distributivnih partnerskih aranžmana: pridruživanje sistemu distribucije (*piggy backing*), međunarodni distributivni franšizing, distributivna zajednička ulaganja i međunarodne distributivne strategijske alijanse.

Pridruživanje postojećem sistemu distribucije (*piggybacking*) predstavlja dosta atraktivnu i prihvatljivu varijantu distributivnog angažovanja u inostranstvu za preduzeća koja se po prvi put javljaju na datom tržištu, ili pak za ona preduzeća koja nisu uspela da pronađu odgovarajućeg distributivnog posrednika. Umesto da preduzeće traži specijalizovane distributere, ono se u ovom slučaju opredeljuje da pronađe proizvodno preduzeće koje prodaje istom ili sličnom segmentu potrošača i koje ima uhodan i razvijen sistem kanala distribucije, sa namerom da sa njim sklopi ugovor o dugoročnoj distributivnoj i poslovnoj saradnji. Po ovom partnerskom aranžmanu izvoznik se pridružuje već razvijenom i poznatom sistemu kanala prodaje i distribucije, a inostrani partner upotpunjuje svoju ponudu i prodajni asortiman, te potpunije zapošljava svoje kanale prodaje. Svakako da time inostrani partner dobija i dodatnu mogućnost zarade na bazi svog tržišnog iskustva, a bez dodatnih finansijskih ulaganja. Izvesno je da interesi mogu i moraju biti obostrani. Inostrani partner, po pravilu, nema ništa protiv da se preuzeti proizvodi prodaju pod imenom samog proizvođača.³⁴⁷ Druga varijanta pridruživanja postojećem sistemu distribucije jeste i preuzimanje marke inostranog partnera ("*private label strategy*" ili "*original equipment manufactures – OEM*"). U ovom slučaju, partnerski aranžman ima sve karakteristike *piggybackinga*, samo što se sada insistira da se proizvodi prodaju pod markom inostranog ili lokalnog partnera.³⁴⁸



Međunarodni distributivni franšizing predstavlja moguću varijantu distributivnog angažovanja na inostranim tržištima koja ima suprotne karakteristike od pridruživanja postojećem sistemu distribucije u inostranstvu. Ovde se radi o ustupanju prava korišćenja superiornog modela

³⁴⁷ Japanski proizvođač soja sosa *Kikkoman* zaključio je ugovor o pridruživanju sistemu distribucije kompanije *Del Monte's*, kako bi prodavao svoje proizvode u Meksiku. Dve kompanije su prethodno zaključile ugovor o poslovnoj saradnji po modelu "*piggy back*", na osnovu kojeg je i *Kikkoman* bio u obavezi da prodaje pradžaj sok kompanije *Del Monte's* na tržištu Japana.³⁴⁸ Francuski proizvođač automobila *Renault* zaključio je ovaj tip ugovora sa američkim proizvođačem kamiona *Marck* o preuzimanju i prodaji dizel kamiona srednje klase koje proizvodi Renault, ali pod sopstvenom markom i uz korišćenje mreže više od stotinu dilera.

360 distribucije proizvoda i usluga lokalnom partneru. Inostrani ili lokalni partner sada je u poziciji pridruženog člana i operativnog realizatora usvojenog modela distribucije. Vlasnik franšiznog sistema je po pravilu afirmisana međunarodno orijentisana kompanija, sa ogromnim tržišnim i marketinškim iskustvom. Strategijski menadžment i marketing je pod



kontrolom davaoca franšizinga, dok se lokalni partner koncentriše na operativne aktivnosti, obezbeđujući što potpunije zadovoljavanje lokalne tražnje. Ulazeći u ovakav partnerski aranžman, lokalna firma dobija i svojevrsnu privilegiju korišćenja poznatog brenda i afirmisanog modela poslovanja i distribucije. Pri primeni franšiznog modela distribucije, tri ključna faktora motivišu međunarodno orijentisane kompanije: mogućnost tržišnog rasta i ekspanzije, ostvarivanje profita bez velikih direktnih ulaganja, želja da se stvori imidž

međunarodno poznate kompanije.³⁴⁹ Moguće je očekivati da će međunarodno distributivno angažovanje po modelu franšizinga u budućnosti dobijati na značaju i da će se sve veći broj međunarodno orijentisanih kompanija interesovati za ovaj način prodaje u inostranstvu.

Zajednička distributivna ulaganja predstavljaju formu međunarodnog poslovanja koja se često primenjuje radi realizacije zajedničkih projekata u funkciji rešavanja distributivnih problema. Imamo u vidu moguću varijantu međunarodnog distributivnog angažovanja preko projekata zajedničkih ulaganja sa inostranim ili lokalnim partnerom koji dobro poznaje ciljno tržište i ima dobar pristup tom tržištu preko tamošnjih kanala prodaje ili pak, kroz svoju mrežu distribucije. Nastup na inostranom tržištu preko zajedničkog distributivnog preduzeća sa lokalnim partnerom ne omogućuje samo bolju prodaju i lakši pristup ostaloj distributivnoj mreži, već obezbeđuje i bolju lokalnu infiltraciju, premošćavanje mnogih distributivnih barijera, eliminisanje negativnih efekata stranog

porekla, kao i plansku realizaciju strategije lokalizacije kroz kanale distribucije.³⁵⁰ Smatra se da je jedan od najboljih načina ulaska na tržište Japana upravo preko projekata zajedničkog ulaganja sa adekvatnim japanskim partnerom.³⁵¹

Međunarodne distributivne alijanse predstavljaju jedan od najčešće praktikovanih oblika međunarodnog strategijskog alijansiranja partnera koji potiču iz različitih zemalja. One mogu, ali i ne moraju, biti realizovane po modelu zajedničkih ulaganja. U ovom slučaju, partnere pri formiranju strategijskog konkurentskog saveza povezuju zajednički distributivni ciljevi. Distributivni ciljevi i interesi su opredeljujući i usmeravajući, a forma i model realizacije

³⁴⁹ Međunarodni distributivni franšizing doživeo je svoju najveću primenu od strane američkih kompanija i najvećim delom na području međunarodne distribucije brze ishrane poznatih marki proizvoda, hotelskih usluga i benzinskih pumpi. Sistem brze ishrane i poslovne usluge su učestvovali sa 50% u ukupnom međunarodnom franšizingu američkih kompanija.³⁵⁰ Švajcarski proizvođač lekova *Roche*, nezadovoljan saradnjom sa *Procter and Gamble*, odlučio je da pokrene zajedničko ulaganje sa nemačkom kompanijom *Bayer*, kako bi uspešnije marketirali i prodavali određene vrste svojih proizvoda na tržištu SAD.³⁵¹

Kodak je počeo ozbiljnije da prodaje na tržištu Japana tek 1989. godine, pošto je do tada imao vrlo slabu poziciju i veliku blokadu u tamošnjim kanalima prodaje. Kodak je imao samo 1% tržišta, a *Fuji* je pokrivaio čak 70% domaćeg tržišta i dodatno atakovao na *Kodak* u SAD i u Evropi. Kodak je formirao zajedničko preduzeće sa *Nagase Sangyo*, velikom trgovinskom kompanijom, specijalizovanom za sektor hemije. Kodak je povećao svoje tržišno učešće na 15% u 1990. godini. Slična situacija je bila i na tržištu piva u Japanu, na kojem su dominirala četiri japanska proizvođača (*Kirin*, *Asah*, *Sapporo*, *Suntory*), pokrivajući čak 98% ukupnog tržišnog potencijala. *Budweiser* je naišao na blokirane kanale prodaje, zbog čega je u prvoj fazi probao da uđe kroz licencni aranžman sa najmanjim japanskim proizvođačem piva *Suntory*. Međutim, zbog nezadovoljavajućih rezultata, *Budweiser* je odlučio da 1993. godine uđe u zajedničko ulaganje sa najvećim japanskim proizvođačem piva *Kirin*, očekujući da će povećati svoje tržišno učešće sa 1,2% na 10%.

dogovorenog saveza je izvedenog karaktera i posebno se dogovara. Distributivna alijansa uspešna je ukoliko omogućuje ostvarivanje dugoročnih konkurentskih prednosti, što se odražava i kroz povećanje prodaje i tržišnog učešća svakog od članova te alijanse. Osnovni



motivi za formiranje međunarodnih distributivnih alijansi ogledaju se u: 1. obezbeđivanju što lakšeg ulaska na inostrano tržište; 2. obezbeđenju što uspješnije internacionalizacije konkretnog biznisa, ukupno i pojedinačno posmatrano; 3. smanjivanju finansijskih i tržišnih

³⁵² rizika. Danas su najpoznatije alijanse koje su formirane između poznatih i afirmisanih međunarodno orijentisanih kompanija relativno uporedive konkurentske snage, čime svaki član strategijske alijanse može da obezbedi značajan doprinos podizanju ukupne konkurentnosti formiranog saveza. Treba napomenuti da su međunarodne distributivne alijanse značajne i po tome što omogućuju formiranje i asimetričnih odnosa sa firmama drugačijeg konkurentskog profila i manje konkurentske snage. Od značaja je i mogućnost da se odnosi u multiplim strategijskim alijansama mogu uspostavljati po različitim modelima, od licence, preko ugovorne proizvodnje, pridruživanja ili *piggybackinga*, tehničke saradnje, do zajedničkih ulaganja.

7.3. Samostalne forme međunarodnog distributivnog angažovanja

Interni i eksterni razlozi. Na razvijanje samostalnih formi međunarodnog distributivnog angažovanja, preduzeće može da se opredeli zbog internih i eksternih razloga. Interno posmatrano, ukoliko preduzeće generalno sledi strategiju integrisanog sistema kanala distribucije, tada je prirodno da se ta strategija realizuje kroz pronalaženje samostalnih formi distributivnog angažovanja na inostranim tržištima. To se uglavnom javlja u slučajevima kada preduzeće proizvodi industrijske proizvode, skupocenu opremu, kada proizvodi za poznatog kupca, kada realizuje velike inženjering projekte u inostranstvu, kada izvozi tehnički složene proizvode koji traže specijalizovana znanja i pouzdan proizvodni servis. Dakle, priroda delatnosti može da bude značajan opredeljujući faktor za primenu samostalnih formi međunarodnog distributivnog angažovanja. Eksterno posmatrano, tri razloga mogu terati preduzeće da razmišlja o primeni i realizaciji ove strategije kanala distribucije. To su: povećavanje nivoa distributivne angažovanosti; obezbeđivanje potpune kontrole nad kanalima distribucije u inostranstvu; nemogućnost da se pronađe odgovarajući distributer ili partner na datom tržištu. Eksterno orijentisani razlozi se češće javljaju na tržištu robe široke potrošnje. Po pravilu, preduzeću su nametnuti i deluju iznuđujuće. Preduzeće se po pravilu opredeljuje na otvaranje prodajne filijale ili prodajnog preduzeća u inostranstvu, preko kojih bi išao uvoz proizvoda u datu zemlju, detaljnija obrada tržišta i obezbeđivanje lakšeg pristupa lokalnim kanalima prodaje.

Osnivanje prodajne filijale u inostranstvu ima za cilj da zameni eventualno angažovanje lokalnog uvoznika, zastupnika, distributera ili pak, nezavisnog distributera. Preduzeće time želi da obezbedi neposredniju distributivnu angažovanost u aktiviranju i motivisanju lokalne grosističke i detaljističke mreže, u uspostavljanju kontakata sa industrijskim kupcima ili pak krajnjim potrošačima. Prodajna filijala na sebe preuzima i poslove skladištenja i upravljanja zalihama finalnih proizvoda, rezervnih delova, prateće opreme, kao i poslove praćenja tržišta,

³⁵² Japanske strategijske alijanse se zovu *Keiretsu* i obično su komponovane od većeg broja učesnika – dilera, snabdevača i proizvođača, koje povezuju dugoročni tržišni interesi.

³⁵³ Koristan izvor: Griffith A. David, Myers B. Matthew, (2005), "The performance implications of strategic fit of relational norm governance strategies in global supply chain relationships", *Journal of International Business Studies*, 36(3). pp. 254-269.

362 unapređenja prodaje, usklađivanja promotivnih efekata "push" i "pull" strategije i sl. Ako se radi o opremi ili tehnički složenim proizvodima, prodajna filijala je istovremeno i centralni servisni centar. Svakako da ostvareni promet na konkretnom inostranom tržištu treba da opravda postojanje prodajne filijale. Nisu retke situacije da se otvaranje prodajne filijale može pravdati i administrativno poreskim razlozima, pošto se carinski i poreski sistemi značajno razlikuju po pojedinim zemljama. Kada se, pak, radi o zemlji koja ima dosta



kvalifikovanog kadra koji dobro poznaje lokalno tržište, tada i njihovo zapošljavanje može biti značajan razlog za otvaranje prodajne filijale.

Osnivanje prodajnog preduzeća u inostranstvu ima slične motive kao i osnivanje prodajne filijale. Razlika je u tome što se sada radi o samostalnom pravnom subjektu, koji mora da bude registrovan u stranoj zemlji po važećem lokalnom zakonodavstvu. Razlika je i u tome što je delatnost prodajnog preduzeća šira od delatnosti prodajne filijale. Odnosi između matičnog i prodajnog preduzeća u inostranstvu zasnivaju se na što preciznijoj podeli poslovnih funkcija. Na prodajno preduzeće u inostranstvu moguće je u potpunosti ili delimično preneti poslove međunarodnog marketinga. Sopstveno prodajno i distributivno preduzeće treba da bude u funkciji što veće i potpunije tržišne infiltracije u stranoj sredini. O ovoj varijanti se, uz postojanje navedenih iznuđenih i eksternih razloga, može razmišljati samo kada se radi o velikom tržišnom potencijalu, zbog koga preduzeće može da poveća svoju marketinšku delatnost i stepen neposrednog marketinškog prisustva, kako na fokusiranom, tako i na okolnim regionalnim tržištima. Otvoreno prodajno preduzeće treba da postane nosilac svih tržišnih, razvojnih, kooperativnih, finansijskih, kadrovskih, organizacionih i drugih inicijativa, koje mogu biti u funkciji unapređivanja tržišne pozicije poslovnog sistema u celini i njegovih proizvoda na datom tržištu ili regionu.³⁵⁴ Svakako da se stalno mora voditi računa o važećim uslovima poslovanja na datom tržištu. Ukoliko su ukupna poreska opterećenja poslovanja samostalnih privrednih subjekata manja nego u domaćoj zemlji, tada je stimulatивно razmišljati o otvaranju sopstvenog prodajnog preduzeća. Razumljivo je da se mora računati i na postojanje drugačijih i suprotnih pretpostavki.

Odlučivanje o primeni samostalnih formi distributivnog angažovanja mora da bude rezultat svestrane analize prednosti i nedostataka, troškova i efekata. Posmatrano samo kroz prizmu nivoa kontrole i stepena distributivne angažovanosti, samostalne distributivne forme bi predstavljale najpovoljniju varijantu. Međutim, preduzeće se suočava sa velikim problemima, kao što su: visoki troškovi; potrebno vreme razvoja i uhodavanja; problem konkurentskih reakcija; rizik eventualnih promena okolnosti i slično. Navedeni problemi i poteškoće posebno dolaze do izražaja kod onih preduzeća i na onim tržištima, gde postoje otvorene opcije i alternativnog distributivnog angažovanja preko nezavisnih posrednika ili kroz partnerske aranžmane sa lokalnim preduzećima.³⁵⁵ Kada se preduzeće odluči da ide na sopstveno prisustvo u sistemu

³⁵⁴ *Iveco* je godinama imao poslovne aranžmane sa američkim proizvođačima kamiona, ali je evropska kompanija zaboravila na značaj tzv. OEM ugovora u američkim sistemima distribucije, tj. ustupanja prava da proizvodi budu distribuirani i prodavani pod privatnom markom nosioca određenog distributivnog sistema. Zbog toga je *Iveco* ostvarivao nezadovoljavajuće rezultate i nailazio na zatvorenost najznačajnijih dilera. Da bi prevazišao tržišne i distributivne probleme, *Iveco* se opredelio na otvaranje sopstvenog distributivnog preduzeća i pri tome je odvojio preko dva miliona dolara za propagandnu kampanju. *Iveco* je, uprkos velikim startnim troškovima, dostigao nivo prelomne tačke i ušao u zonu uspešnog poslovanja na tržištu SAD nakon dve godine od prelaska na sopstveni distributivni sistem.³⁵⁵ Pravilo je da, ako su sve tri opcije ravnopravno na raspolaganju, preduzeće prethodno ispita mogućnosti zaključivanja eksternih aranžmana (sa nezavisnim posrednicima ili partnerima), pa tek kada ustanovi da nailazi na zatvorenost, neadekvatnost ili neefikasnost tih varijanti, pristupi razradi strategije nastupa i kanala distribucije na inostranom tržištu, to ne znači da se ono opredeljuje na zaobilazanje i izbegavanje raspoložive distributivne mreže u okviru grosističkog ili detaljističkog sektora trgovine. Vrlo su retke situacije da je preduzeće na tržištu robe široke potrošnje u stanju da potpuno zaobiđe postojeću trgovinu na inostranom tržištu, otvarajući i razvijajući svoje maloprodajne objekte širom sveta (ne oslanjajući se čak ni na franšizing koncept). Takva



strategija ne bi bila ni racionalna, a vrlo često je i do kraja neizvodljiva. Treba imati u vidu i da problem obuke lokalnog stanovništva može biti limitirajućeg i ograničavajućeg karaktera.

O načinu otvaranja prodajne filijale ili preduzeća matična kompanija mora da vodi računa, kako zbog velikih troškova, tako i zbog potrebnog vremena za realizaciju projekta, te brzine povraćaja ulaganja i ostvarivanja planiranih prihoda sa tržišta. Na raspolaganju uglavnom stoje dva modela: akvizicija ili pokretanje novog ulaganja. Akvizicijom odgovarajuće lokalne firme međunarodno orijentisano preduzeće dobija na vremenu i obezbeđuje automatski pristup njenom postojećem sistemu distribucije. I akvizicije zahtevaju angažovanje značajnog kapitala, ali su operativni rezultati po pravilu, povoljniji nego kod pokretanja potpuno novog ulaganja, gde se mora računati na duži vremenski period razvijanja i uhadavanja, kao i na poslovanje u početnim fazama sa gubitkom. Pravilo je da pre pokretanja novog ulaganja preduzeće treba da proba sa modelom akvizicije. Kod modela akvizicije ključni problem je pronalaženje prave firme na stranom tržištu, koju bi bilo³⁵⁶ poželjno i moguće otkupiti. Pošto se ovde radi o distributivno orijentisanoj akviziciji, smatra se da je mnogo lakše naći odgovarajućeg partnera u inostranstvu koji je prihvatljiv po finansijskim pokazateljima ili pak, po svojoj prirodi delatnosti, nego po kvalitetu i prihvatljivosti svojih poslovnih veza sa tamošnjim glavnim predstavnicima veleprodaje i maloprodaje.

8. ULOGA MEĐUNARODNE MARKETINŠKE LOGISTIKE

8.1. Marketinški i konkurentski značaj međunarodne logistike

Međunarodna marketing-logistika definiše se kao kontinuiran proces izgradnje i upravljanja sistemom usmeravanja i kontrole tokova materijala, proizvoda i dokumentacije od mesta pripreme i proizvodnje, pa do mesta zadovoljavanja potreba potrošača i ostvarivanja profita na inostranim tržištima. Iz navedene definicije vidi se da marketing-logistika integriše i usklađuje interne i eksterne tokove, kao i da se ne odnosi samo na fizičko kretanje gotovih proizvoda, nego i na kretanje neophodnih materijala i prateće komercijalne dokumentacije. Na podlozi internog i kontrolisanog dela marketing-logistike ulazi se u formiranje dela marketing logistike koji je eksterno orijentisan i koji treba da obezbedi da: pravi proizvodi dođu u neoštećenoj formi, u pravo vreme, na³⁵⁷ pravo mesto i po prihvatljivim cenama.

razvijanja kanala prodaje iniciranjem i uspostavljanjem sopstvenih formi distributivnog angažovanja u inostranstvu.³⁵⁶ Dobar primer obezbeđivanja uspešnog pristupa lokalnim kanalima prodaje kroz strategiju akvizicije, jeste akvizicija ili otkup većinskog dela vlasništva (51%) u japanskoj farmaceutskoj kompaniji *Banyu*, od strane poznate međunarodne kompanije *Merck's*. *Merck's* je udvostručio i obim prodaje i nivo profita nakon izvedene akvizicije, jer je *Banyu* bila jedna od najbrže razvijanih kompanija u Japanu.³⁵⁷ Videti: Coates J. Douglas, 2003, "International Logistics", *World Trade*, March 1.

Razlike između domaće i međunarodne logistike su značajne i višestruke. One mogu biti: organizacionog, institucionalnog i funkcionalnog karaktera. Najvećim delom su rezultat velikih razlika u poslovnim okruženjima, očekivanjima i navikama potrošača, kao i regulativnim propisima pojedinih zemalja. Svet nije jedinstveno tržište. Najmanje je to po distributivnim i logističkim pretpostavkama marketinškog poslovanja. Međunarodno orijentisana preduzeća aktivna su na većem broju različitih tržišta, što im nameće složenije logističke probleme u odnosu na preduzeća koja posluju samo na domaćem tržištu. Suočavaju se sa većom geografskom i kulturnom distancom. Prosečne porudžbine u izvozu su mnogo veće nego kod domaće prodaje. Nužno je uključiti i veći broj i drugačije tipove posrednika da bi međunarodna marketing logistika bila delotvorna. Vrlo često se ne mogu koristiti isti vidovi transporta kao na domaćem tržištu. Međunarodna logistika se nužno suočava sa rešavanjem problema carinjenja, što nije slučaj sa domaćom. Postojanje



različitih valuta, monetarnih sistema, poreskih politika, deviznih kurseva, uvoznih kvota neposredno se odražava i na odvijanje logističkih aktivnosti. Logistička dokumentacija i administracija u međunarodnom marketingu je, takođe, složenija. Mora da bude prevedena i prilagođena inostranoj praksi, više košta, sadrži veći broj pratećih dokumenata, insistira na većem broju podataka, a svaki propust ili nedostatak izaziva veću štetu. Logistička infrastruktura po pojedinim zemljama se veoma razlikuje. Te razlike su posebno naglašene između razvijenih i nerazvijenih zemalja, što zahteva značajna logistička prilagođavanja i najvećih međunarodno orijentisanih kompanija.

Ciljevi međunarodne marketinške logistike izvode se iz opštih marketinških ciljeva, usmerenih ka što potpunijem zadovoljavanju potreba potrošača i korisnika na pojedinim inostranim tržištima. Izvesno je da nema uspešnog marketinga bez dobro rešenih problema i poslova logistike. Moglo bi se reći da međunarodna logistika postaje sve kritičniji faktor i jedna od bitnih pretpostavki uspešne internacionalizacije preduzeća. Smatra se da su u velikoj prednosti ona preduzeća koja imaju efikasan i kvalitetan sistem međunarodne logistike. Kvalitetan sistem međunarodne logistike treba da obezbedi ostvarivanje pet međusobno povezanih distributivnih ciljeva:

Maksimirati broj realizovanih i otpremljenih, u odnosu na broj primljenih porudžbina. Pošto je nerealno očekivati realizovanje svih primljenih porudžbina, preduzeće mora dobro da kalkulise i uporedi troškove održavanja određenog nivoa zaliha sa troškovima eventualnog gubitka klijenta koji bi se mogao opredeliti za nekog drugog.

Minimiziranje potrebnog vremena od prijema porudžbine do isporuke proizvoda. Rokovi isporuke postaju sve značajniji faktor međunarodne konkurentnosti. Zato je brza ili blagovremena isporuka proizvoda inostranom kupcu od podjednakog poslovnog značaja koliko i fizičko raspolaganje kvalitetnim i traženim proizvodima. U međunarodnim razmerama vrlo je teško postići unificirane rokove isporuke za sva tržišta, kako zbog organizacionih problema, tako i zbog različitih navika i očekivanja potrošača po pojedinim zemljama.

Minimiziranje odstupanja između obećane i stvarne isporuke. Da bi bilo isporučeno ono što je obećano neophodna je ozbiljna kontrola kako u samom preduzeću, tako i kod pojedinih subjekata međunarodne logistike. Međunarodnu konkurentsku prednost ima ona firma koja osigurava i garantuje klijentu isporuku dogovorenog kvaliteta i elemenata ponude.

Minimiziranje štete u tranzitu. Svaka isporuka koja stigne u dogovorenu destinaciju u oštećenoj formi, predstavlja neposredni gubitak za krajnjeg kupca. Pošto je kupac

³⁵⁸

Uporediti sa: *Jeannot; Hennessey 2005, str. 413-414.*

računao sa isporukom ispravnih proizvoda u odgovarajućoj količini, on će da trpi štetu i ako mu osiguravajuća firma plati stvarnu vrednost oštećenog proizvoda. Oštećenje ili upropašćivanje proizvoda može da nastane kako zbog propusta proizvođača, tako i zbog propusta prevoznika ili skladištara. Ambalaža i pakovanje za potrebe međunarodne marketing-logistike moraju biti mnogo pouzdaniji nego na domaćem tržištu, pošto se nailazi na različite i višestruke fizičke uticaje, drugačiju klimu, duži transport i češće pretovare.

5. Smanjivanje ukupnih distributivnih troškova. Segment međunarodne marketinglogistike predstavlja područje najvećih mogućih troškovnih racionalizacija pri nastupu i prodaji proizvoda na inostranim tržištima. Međunarodni logistički sistem je vrlo skup i troškovi njegovog uspostavljanja, održavanja i kontrole imaju značajno učešće u maloprodajnoj ceni.

Konkurentski značaj međunarodne logistike danas se izuzetno potencira. Smatra se da nema međunarodne osposobljenosti preduzeća bez kvalitetnog i efikasnog rešavanja logističkih problema. Međunarodna konkurencija danas se dobrim delom nadmeće u borbi



za kupce i potrošače kroz: rokove isporuke, snižavanje distributivnih troškova, smanjivanje reklamacija, obezbeđivanje što boljih usluga na podlozi koncepta totalne satisfakcije potrošača. U strukturi maloprodajne cene, logistički troškovi predstavljaju najznačajniju stavku ukupnih troškova međunarodnog marketinga. Radi se o delu međunarodnih marketinških aktivnosti na kojima je moguće ostvariti i najznačajnije racionalizacije. Međunarodno orijentisana preduzeća suočavaju se sa imperativom rešavanja protivrečnog zahteva – obezbediti što viši novo i kvalitet logističkih aktivnosti uz istovremeno smanjivanje distributivnih stavki troškova u strukturi ukupnih troškova međunarodnog marketinga. Podizanje nivoa i kvaliteta međunarodne logistike višestruko se isplati. Procenjuje se da je 50% svih žalbi i reklamacija potrošača proizvođaču rezultat loše logistike. S druge strane, niko ne spori da je logistika istovremeno i radno i kapitalno intenzivna delatnost, te da kao takva prouzrokuje veliki deo prometnih troškova. Svaka racionalizacija i smanjivanje logističkih troškova, bilo kroz pronalaženje najefektnijeg modela organizacije, ili pak kroz angažovanje najsavremenije tehnologije, takođe doprinosi unapređivanju međunarodne konkurentnosti preduzeća. Zbog toga što se dobar deo logističkih aktivnosti odvija izvan osnovne delatnosti preduzeća, kao i zbog toga što logistika postaje sve složenija aktivnost, procenjuje se da logistički troškovi kod međunarodno afirmisanih firmi učestvuju, u proseku, od 16% do 35% u njihovom ukupno ostvarenom prihodu. Radi se o nivou izdataka i troškova koji imaju i veliku nacionalnu relevantnost. Izvesno je da postoji veliki prostor za konkurentsko diferenciranje međunarodno orijentisanih preduzeća preko distributivnih i logističkih aktivnosti. U perspektivi, konkurentski značaj ovih međunarodnih marketinških aktivnosti će se povećavati.

8.2. Međunarodne logističke aktivnosti

Iako se nailazi na različite sistematizacije i klasifikacije funkcija i aktivnosti međunarodne marketing-logistike, mišljenja smo da se sve one mogu grupisati u četiri najznačajnije kategorije različitih, ali međusobno povezanih poslova: međunarodni transport, distributivno pakovanje proizvoda, poslovi skladištenja i stacionarne logistike, upravljanje zalihama.

³⁵⁹ *Marks&Spencer*, poznati britanski maloprodavac, koji je internacionalizovao svoje aktivnosti, ustanovio je da može povećati obim prodaje po jednom kvadratnom metru, kao i da može značajno smanjiti broj svojih skladišta, povećavanjem frekvencije isporuka. Da bi pospešio kvalitet i rokove isporuke, ovaj maloprodavac je pravio ugovorne aranžmane sa eksternim dobavljačima.

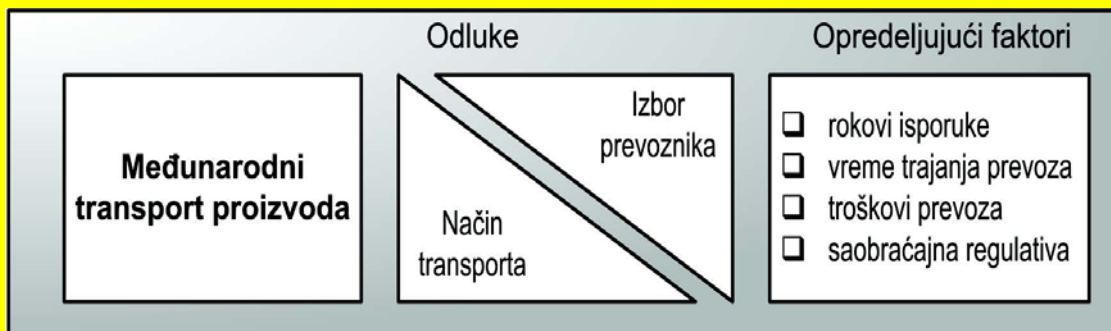


Slika 7.9. Međunarodne logističke aktivnosti

Međunarodni transport proizvoda	Distributivna zaštita proizvoda	Skladištenje proizvoda	Upravljanje zalihama
---------------------------------	---------------------------------	------------------------	----------------------

Međunarodni transport proizvoda je mnogo duži, složeniji i skuplji u odnosu na transport istih proizvoda u okviru domaćeg marketinga. Dva su problema koja međunarodno orijentisano preduzeće mora rešiti, kako bi svoje proizvode prevezlo u odgovarajuću inostranu destinaciju, na vreme i u dogovorenoj formi. To je, pre svega, izbor načina transporta, a potom i izbor odgovarajućeg prevoznika. Te odluke preduzeće može donositi samostalno ili u saradnji sa svojim špediterom. Pri opredeljivanju za odgovarajući način transporta, preduzeću stoje na raspolaganju: vazdušni, morski, rečni, železnički i drumski saobraćaj, kao i njihova kombinacija. Specifičnost međunarodne marketing-logistike jeste da, u odnosu na domaću praksu, mnogo više i češće uključuje vazdušne i vodene vidove saobraćaja.

Slika 7.10. Aspekti odlučivanja u vezi sa međunarodnim transportom proizvoda



Na izbor načina međunarodnog transporta, opredeljujući uticaj ima dejstvo sledeća četiri faktora: rokovi isporuke, vreme trajanja prevoza, troškovi prevoza i saobraćajna regulativa. Ako preduzeće posluje sa dužim rokovima isporuke, ono će moći da koristi sporije i jeftinije vidove međunarodnog transporta. Ako preduzeće ima kraće rokove, ono mora da se opredeljuje za brže, i po pravilu, skuplje vidove međunarodnog transporta. Kod međunarodnih poslovnih aranžmana kod kojih su definisani fiksni rokovi isporuke, kao i gde nije poželjno bilo kakvo kašnjenje u isporuci proizvoda, vreme tranzita ili trajanja samog prevoza, postaje bitan faktor konačnog opredeljivanja. Jedna od suštinskih razlika između

pojedinih vidova međunarodnog transporta jeste upravo tranzitno vreme.³⁶⁰ Tranzitni period utiče i na definisanje adekvatnosti pojedinih vidova transporta za pojedine kategorije proizvoda, kao i na samo distributivno pakovanje proizvoda. Za krajnjeg kupca je od velike važnosti i predvidivost odabranog načina transporta. Troškovi su sledeći bitan faktor međunarodnog tranzitnog opredeljivanja. Generalno posmatrano, avionski i kamionski prevoz su uvek skuplji, bez razlike na distancu prevoza tereta. Svakako da priroda proizvoda i postojeće tržišne cene opredeljuju i nivo transportnih troškova, koji mogu biti prihvaćeni i kalkulisani. Nailazi se na velike osobenosti saobraćajne regulative po pojedinim zemljama, na različitu tarifnu politiku po pojedinim vidovima transporta, kao i na osobeno definisanje uslova i vremena dozvoljenog kretanja različitih prevoznih sredstava. U mnogim evropskim zemljama je, na primer, zabranjeno kretanje velikih teretnih kamiona nedeljom i

³⁶⁰ Na primer, vreme tranzita jedne te iste isporuke može da traje 45 dana ako je poslata okeanom, ili pak samo 24 časa ako je teret upućen avionom.

³⁶¹ praznicima. ³⁶² Mnoge kompanije su shvatile da mogu smanjiti međunarodne transportne troškove uspostavljajući saradnju sa svojim konkurentima.

Distributivna zaštita proizvoda. Distributivno ili transportno pakovanje proizvoda predstavlja bitnu logističku aktivnost preduzeća. Razlikujemo dva aspekta pakovanja proizvoda: 1. distributivno pakovanje, koje se ne smatra integralnim delom proizvoda i koje je u funkciji ispunjavanja komercijalnih i distributivnih uslova dogovorenih između poslovnih partnera, 2. potrošačko ili „brendovsko“ pakovanje proizvoda, koje se smatra integralnim delom finalnog proizvoda i koje je namenjeno krajnjem potrošaču. Primarni cilj distributivnog pakovanja je da zaštiti proizvode i terete koji se prevoze do tržišnog odredišta, kao i da ih učini što pogodnijim za transport na veće distance. Međunarodno orijentisana preduzeća se suočavaju sa rešavanjem četiri opšta, a međusobno često protivurečna problema: 1. problem težine tereta, 2. problem oštećenja u transportu, 3. problem vlage i toplote, 4. problem komercijalnog obeležavanja. Tranzitno pakovanje neposredno povećava troškove distribucije, ali povećava i težinu i veličinu karga, ili distributivnog tereta. Cilj je dizajnirati i realizovati optimalno pakovanje koje ne stvara bespotrebne troškove i ne otežava sam transport proizvoda. Univerzalno pravilo za realizaciju transportnog pakovanja glasi: „pakuj za najtežu nogu na putu“. U funkciji realizacije tog pravila, u međunarodnoj poslovnoj praksi često se koriste tri tehnike



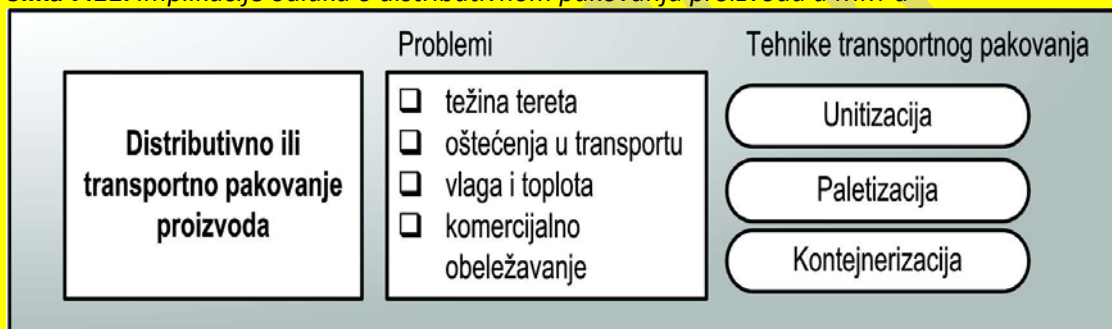
transportnog pakovanja, koje su se pokazale dosta pouzdanim: unitizacija, paletizacija i kontejnerizacija.

Unitizacija predstavlja tehniku povezivanja većeg broja jedinica proizvoda u jedan kompaktan paket ili teret, koji istovremeno povećava zaštitu, ali i olakšava rukovanje prilikom transporta (npr. povezivanje većeg broja proizvoda plastificiranim ili vakuumiziranim omotom).

Paletizacija predstavlja tehniku ambalažnog povezivanja većeg broja jedinica proizvoda ili paketa na podlozi zaštitne konstrukcije odgovarajućih paleta. Oba ova načina transportnog pakovanja doprinose racionalizaciji utovara, istovara, kao i korišćenje pomoćnih sredstava i mehaničke opreme prilikom rukovanja i pomeranja tereta za vreme transporta. Pri savremenom transportu na velike međunarodne razdaljine, rastuću popularnost dobija metod

kontejnerizacije. Kontejneri su veliki boksovi napravljeni od čvrstog materijala, kao što je čelik, aluminijum i slično. Postoji i međunarodna standardizacija njihovih dimenzija po širini, dužini i visini. Kontejneri se po pravilu koriste kod pomorskog i okeanskog prevoza, kao i na železnici. U međunarodnom marketingu nailazi se na različite klimatske uslove, na različite stepene vlažnosti, kao i na velike temperaturne razlike.

Slika 7.11. Implikacije odluka o distributivnom pakovanju proizvoda u MM-u



³⁶¹ Rank Xerox je odlučio da centralizuje unutrašnje isporuke u Holandiji. Umesto četrnaest različitih kamionskih prevoznika, korišćena je samo jedna kompanija. Na taj način su troškovi transporta smanjeni za 40%. ³⁶² Na primer, kompanije TOYOTA i NISSAN prevoze jedna drugoj automobile, kako bi izbegavale prazne ture. ³⁶⁸ Distributivno pakovanje mora da bude prilagođeno kako klimatskim uslovima puta i transporta, tako i klimatskim uslovima tržišnog odredišta. U protivnom proizvod može lako da izgubi svoja osnovna upotrebna svojstva. Pakovanje mora biti precizno obeleženo, kao bi se teret tokom transporta, kao i prilikom pretovara, carinjenja i skladištenja mogao lako i nedvosmisleno identifikovati. Ovde se ne radi o promotivnom obeležavanju i markiranju proizvoda, nego o logističkoj aktivnosti identifikacionog karaktera, koja se realizuje prilikom pripremanja transporta, tj. kroz proces industrijskog pakovanja.

Skladištenje proizvoda u međunarodnom marketingu treba da bude u funkciji zaštite i obezbeđivanja osnovnih upotrebni svojstava, kao i što lakše i brže isporuke naručenih količina robe pojedinim prodajnim objektima. Kako će proizvodi biti skladišteni i transportovani na lokalnom tržištu odlučuje nalogodavac. Preduzeće se u različitim zemljama suočava sa neujednačenim nivoom razvijenosti skladišne i distributivne infrastrukture, sa različitim veličinom skladišnih objekata, sa različitim klimatskim uslovima, sa dužim vremenskim periodima skladištenja, kao i sa neujednačenom praksom i odnosom prema poslovima skladištenja. Za istu robu, u jednoj zemlji se može nailaziti na praksu otvorenog, a u drugoj zemlji na praksu zatvorenog skladišnog prostora. Kod zatvorenih skladišnih prostora, nailazi se na različita arhitektonska rešenja, pa i na različite visine plafona, što može da stvara dodatne probleme kod skladištenja kabaste robe. Pored



eksternih pretpostavki i uslova okruženja, poslovi i politika skladištenja u međunarodnim razmerama će zavisiti i od razvojnih opredeljenja samog preduzeća, kao što su: način ulaska na strano tržište, planirani nivo pokrivenosti ciljnog tržišta, izbor lokacije pojedinih skladišta ili proizvodnih filijala, distributivna kategorizacija pojedinih proizvoda, kao i generalna strategija kanala prodaje i distribucije na inostranom tržištu. U funkciji racionalizacije troškova skladištenja, kao i lokalnog transporta, preporučuje se da međunarodno orijentisana preduzeća obavezno koriste kategorizaciju proizvoda po njihovoj osetljivosti na rokove isporuke (npr. klasifikacija po ABC sistemu). Na taj način, moguće je uticati na racionalnije korišćenje pojedinih tipova skladišnih prostora – od eventualnih proizvodnih filijala, preko regionalnih distributivnih centara do lokalnih skladišta. Kompanija koja ima skladišta u svakoj zemlji gde prodaje ima značajnu prednost u isporuci, ali takav sistem bitno povećava troškove skladištenja i zahteva određeni nivo raspoloživih zaliha. Ipak, većina kompanija ide na formiranje većih regionalnih distributivnih centara i skladišta. Vrlo uočljiva tendencija mnogih kompanija sa formiranjem jedinstvenog tržišta EU je usmerena na racionalizaciju i centralizaciju svoje logistike. Pre svega se ide na značajnu redukciju broja skladišta koja se koriste.

Upravljanje zalihama u međunarodnom marketingu predstavlja segment logističkih aktivnosti koji se podređuje zahtevu što kvalitetnijeg opsluživanja krajnjih kupaca, kako pri procesu neposredne kupoprodaje, tako i kod pružanja usluga i servisiranja proizvoda posle samog čina prodaje. Nivo zaliha na inostranom tržištu dobrim delom opredeljuje stabilnost i kvalitet logističkog sistema u celini. Cilj održavanja optimalnog nivoa zaliha je mnogo teže ostvariti u međunarodnim razmerama nego na domaćem tržištu. Pošto su troškovi držanja željenog nivoa

Microsoft je to uradio sa svojim distributivnim centrom u Dublinu, u Irskoj, sa namerom da opslužuje i koordinira celo evropsko tržište. *Caterpillar* ima svoje skladište na Dalekom istoku, odakle otprema svoje proizvode i pruža usluge dilerima i potrošačima u 19 azijskih zemalja. *Texas Instruments* skladišti svoje materijale na 16 glavnih tržišnih regiona. *Whirlpool* je smanjio broj skladišta sa 30 na 16; *Bosch* sa 36 na 10; *Eaton* sa 5 na 2. Kompanija *3M* je ostvarila godišnje uštede od oko 80 miliona \$ samo na podlozi reduciranja broja skladišta i izvršene reorganizacije i centralizacije svoje logistike.

zaliha vrlo visoki, razumljivo je da svako gomilanje zaliha vodi u neracionalno ponašanje, ali i držanje zaliha na minimalnom ili nedovoljnom nivou može da proizvodi značajne negativne poslovne efekte. U funkciji racionalizacije i efikasnog upravljanja zalihama, mnoga međunarodno orijentisana preduzeća su prešla na sistem upravljanja po sistemu "just-in-time". Taj sistem se pokazao vrlo efikasnim, pogotovo za kategoriju tzv. proizvodno procesnih i rezervnih zaliha. Realizuje se na bazi kvalitetnih partnerskih aranžmana sa dobavljačima, što omogućuje da se zalihe za sirovine, delove i komponente drže na

minimalnom, a u određenim situacijama i na nultom nivou. Smatra se da međunarodno orijentisani menadžeri pri odlučivanju o optimalnom nivou zaliha na inostranim tržištima moraju uzeti u obzir sledeća tri faktora: 1. vremenski ciklus porudžbi, 2. željeni nivo potrošačkog servisa i 3. korišćenje zaliha kao strategijskog sredstva. Ukupno vreme koje prođe od momenta emitovanja porudžbine, pa do momenta prijema robe označava se kao vremenski ciklus porudžbine. Dva su aspekta tog problema od posebnog značaja za upravljanje zalihama. To su: samo vreme trajanja i konzistentnost porudžbina. Sam vremenski ciklus sastoji se iz tri dela: vremena transmisije porudžbine; vremena pripreme i „plombiranja“ porudžbine, kao i vremena transportovanja. Pošto brza obrada porudžbi skraćuje njihov vremenski ciklus i omogućava držanje manjeg nivoa garantovanih zaliha, tom problemu se poklanja sve veća pažnja u okviru logističkog menadžmenta. Generalna orijentacija međunarodnih marketera usmerena je na smanjivanje vremenskog ciklusa



porudžbina, kao i na povećavanje njihove konzistentnosti i predvidivosti, bez povećavanja ukupnih troškova. Nivo potrebnih zaliha svakako da zavisi i od nivoa posleprodajnih usluga i potrebnog potrošačkog servisa. Sugerise se održavanje prihvatljivog nivoa servisnog opsluživanja potrošača, umesto težnje da se dostigne najviši mogući nivo. Realnim i prihvatljivim ciljevima treba primeriti i realan nivo zaliha po pojedinim tržištima. Zalihe se na pojedinim tržištima mogu koristiti i kao sredstvo strategijskog prilagođavanja različitim uslovima privređivanja, na koje se može naići u međunarodnim razmerama. U uslovima naglašenih kursnih varijacija, ili pak, naglašene inflacije, održavanje natprosečnog nivoa zaliha proizvoda može biti u funkciji obezbeđivanja materijalne i vrednosne supstance, a nekada i isplativo špekulativno sredstvo. U svakom slučaju, u velikoj su konkurentskoj prednosti one kompanije koje pronađu uspešan model upravljanja zalihama u međunarodnim razmerama.

8.3. Posrednici i infrastruktura distributivne logistike u MM

Najznačajniji logistički posrednici su: špediteri, uvozni brokeri i transportne kompanije ili međunarodni prevoznici. Logistički posrednici se angažuju radi obezbeđivanja što sigurnijeg i međunarodno prihvatljivog kretanja robe od izvoznika do krajnjeg kupca ili tržišnog posrednika.

Međunarodni špediteri predstavljaju važne logističke posrednike, koji su specijalizovani za pripremu međunarodnih pošiljki i tereta, izbor prevoznika i organizaciju transporta, obezbeđivanje osiguranja transporta, kao i obezbeđivanje neophodne logističke dokumentacije. Oni dobrim delom opredeljuju mobilne i administrativne aktivnosti ukupnog logističkog sistema,

³⁶⁵

Na primer *Rank Xerox* za potrebe ostalih delova svetskog tržišta (van američkog), proizvodi modele svojih proizvoda u četiri fabrike u Evropi. Pre prihvatanja "*just-in-time*" sistema, održavali su proizvodnoprocesne i rezervne zalihe na nivou potrebnom za 10 do 40 dana, a zalihe gotove robe za 90 dana. Danas kompanija nema zaliha za "*just-in-time*" delova i komponenti, a njihove zalihe finalnih proizvoda su svedene samo na nivo potreba od 15 dana. Kao rezultat usvajanja efikasnog modela upravljanja zalihama, došlo je do višestrukih poboljšanja, kroz: smanjenje broja dobavljača, poboljšanje kvaliteta kontrole, kao i efikasnijeg sistema logistike.

370 a time i potrebu angažovanja i izbor drugih tipova logističkih posrednika. Špediteri vremenom mogu postati nezaobilazan partner proizvodnog preduzeća. Pored preuzimanja velikog dela distributivnih i administrativnih aktivnosti, oni mogu biti i značajan izvor povratnih informacija sa inostranog tržišta, dobar savetnik zbog svog poznavanja spoljnotrgovinskih regulativa i procedura, kao i koristan posrednik pri uspostavljanju i održavanju poslovnih veza sa afirmisanim osiguravajućim firmama, bankama, carinskim organima, uvoznim brokerima i sl. U određenim distributivnim procedurama, pored špeditera bivaju angažovani i

carinski brokeri ("*customhouse broker*"). Za razliku od špeditera, kojeg angažuje izvoznik, carinske brokere angažuje uvoznik. Međutim, pošto su njihove funkcije slične, poslove carinskog brokera može da obavi i špediter, kao i obrnuto. Njihova pozicija će, svakako zavisiti od konkretnog poslovnog aranžmana između izvoznika i uvoznika. Smatra se da međunarodni špediteri predstavljaju najveće distributivne posrednike po obimu fizičkih poslova i operativnih radnji koje obavljaju. Međunarodni špediteri su specijalizovani za obavljanje četiri vrste poslova, bez kojih nema uspešne distribucije proizvoda na inostrana tržišta: 1. transportne operacije, od izbora načina transporta, preko pripreme pošiljki i tereta za transport na velike distance, pa do organizovanja neposredne realizacije transporta; 2. poznavanje državne izvozne regulative; 3. poznavanje inostrane uvozne regulative; 4. obezbeđivanje neophodne dokumentacije, kako one koja je u funkciji nesmetanog prolaza izvozno-uvoznih procedura, tako i one koja je u funkciji komercijalno-finansijskih uslova transakcije i potrošačkih garancija. Međunarodni špediteri



uglavnom rade na provizionoj osnovi. Svoje aktivnosti obično naplaćuju kao procenat od vrednosti prevezenog tereta, uz minimalno zaračunavanje dodatnih troškova, u zavisnosti od obima izvršenih usluga. Špediteri, po pravilu, dobijaju i određenu posredničku proviziju od angažovanih posrednika.

Infrastruktura MM logistike. Međunarodnu logističku infrastrukturu čine raspoložive institucije, stacionarni objekti i moderna tehnologija. Dominantni i najznačajniji institucionalni elementi inostrane logističke infrastrukture su: javna skladišta i slobodne carinske zone. Savremena tehnologija i oprema doprinose racionalizaciji u unapređivanju ekonomskih efekata ukupnog logističkog sistema.

Slobodne carinske zone predstavljaju delove teritorija pojedinih zemalja na kojima važe specifični tržišni uslovi poslovanja. Roba može ulaziti u zonu sa različitim poslovnim ciljevima: da se skladišti pod povoljnijim uslovima, da se preproda, testira, demonstrira, obradi, doradi, preradi ili na neki drugi način oplemeni. Na poslovne operacije u zoni ne primenjuju se uobičajeni carinski propisi zemlje u kojoj se ta zona nalazi, te ih međunarodno orijentisana preduzeća koriste kao poligon za smanjivanje distributivnih i manipulativnih troškova, za unapređivanje pojedinih aspekata konkurentnosti ili kao „odskočnu dasku“ za povoljniji izvoz u neku treću zemlju. Pravilo je da se slobodne carinske zone formiraju pored ili uz velike i značajne saobraćajne i distributivne puteve (kao što su luke, ostrva, železnički čvorovi, područja uz velika javna skladišta, distributivne centre i sl.). Postojanje slobodnih carinskih zona u međunarodnim razmerama uglavnom obezbeđuje velike distributivne i logističke efekte, zbog čega ih ovde i izdvajamo kao jedan od elementa međunarodne logističke infrastrukture. Međunarodno orijentisana preduzeća će po pravilu upoređivati pretpostavke i poslovne efekte za obavljanje stacionarnih logističkih aktivnosti u javnim skladištima ili slobodnim carinskim zonama. Oko dve trećine svih carinskih zona je locirano u zemljama u razvoju. Distributivne i logističke prednosti od korišćenja slobodnih carinskih zona su višestruke: 1. smanjivanje distributivnih troškova, 2. ostvarivanje efekata od ekonomije obima u poslovima transporta, skladištenja, kao i pratećim procesnim i manipulativnim aktivnostima, 3. evidencija i vođenje zaliha po nižim cenama, 4. obezbeđivanje fleksibilnosti i uspešnijeg prilagođavanja lokalnim tržišnim uslovima poslovanja, 5. pojednostavljivanje ili izbegavanje komplikovanih administrativnih i carinskih procedura, 6. direktni i indirektni efekti od zapošljavanja lokalne radne snage i sl. Slobodne zone su veoma atraktivne, ne samo kod preduzeća male i srednje veličine, nego i među afirmisanim i velikim svetskim kompanijama. Slobodne zone u Meksiku, Panami i Kolumbiji veoma su popularne kod američkih i evropskih firmi. U određenim situacijama, međunarodno afirmisana kompanija može insistirati da cela ili deo njene fabrike u inostranstvu ima tretman slobodne carinske zone ili slobodnog carinskog skladišta. Sve u svemu, planer međunarodne marketing logistike mora odlučiti na kojim tržištima slobodne zone mogu imati poslovne koristi, a na kojim tržištima je bolje da firma koristi javna skladišta, ili pak, otvara sopstvene distributivne centre.

Savremena oprema i tehnologija unose nove dimenzije i funkcionalne pretpostavke za obavljanje međunarodnih logističkih aktivnosti. Pojava super tankera, kontejnera različitih dimenzija, džambo džetova, kompjutera, satelita, klima uređaja i sl. menjaju dinamiku i kvalitet međunarodnog transporta robe, skladišnih uslova, obrade porudžbina i upravljanja zalihama. Kao rezultat razvoja moderne transportne i logističke tehnologije, dolazi do bržeg kretanja robe u međunarodnim razmerama, povećane sigurnosti, kao i do značajne racionalizacije troškova. Planer međunarodne logistike mora da prati razvoj opreme i tehnologije, kao i da najnovija tehnološka dostignuća uključuje u svoj sistem međunarodne distribucije. Pored toga, što je nužno pronalaziti najefikasnija sredstva međunarodnog transporta i skladištenja, od velikog je značaja i uključivanje savremene kompjuterske i



komunikacione tehnologije radi unapređivanja logističke podrške. Sistem komunikacija danas predstavlja deo logistike, baš kao i fizički promet robe.³⁶⁶

8.4. Međunarodna logistička dokumentacija

Međunarodna logistička dokumentacija predstavlja uslov bez kojeg se ne može u međunarodnom marketingu. U poslovnoj praksi se, s pravom, kaže da papiri pokreću kargo ili komercijalne terete (*"paper moves cargo"*). Upravo zbog specifične i mnogobrojne dokumentacije koju je nužno precizno i tačno obezbediti mnoga preduzeća opredeljuju se za korišćenje usluga specijalizovanih logističkih posrednika i špeditera. Mnogobrojna dokumenta, koja moraju da prate međunarodnu distribuciju i logistiku robe, možemo grupisati u dve kategorije: 1. transportna dokumentacija, 2. komercijalno-carinska dokumentacija.

Transportna dokumentacija je u funkciji obezbeđivanja pretpostavki za fizičko pomeranje predmeta kupoprodaje od proizvođača do krajnjeg tržišnog odredišta. Pošto je međunarodni transport robe složen i dugotrajan proces, sastavljen od većeg broja elemenata, i prateća

³⁶⁶ Sa jačanjem evropskih integracionih procesa, *Philips* je imao značajna ulaganja u razvoj superautomatizovanih distributivnih centara, a savremenim kompjuterskim sistemima je obezbeđivao ogromne uštede kroz naručivanje unapred. Kolike su mogućnosti savremene tehnologije i opreme na unapređenje međunarodne logistike, pokazaćemo na primeru uspešnog američkog maloprodajnog lanca *Limited*, koji ima oko 3,200 maloprodajnih punktova. Zahvaljujući kompjuterskom sistemu, kojim su povezane sve prodavnice po modelu *"point of sale"*, izveštaji o prodaji svojih objekata se dnevno vraćaju u centralu kompanije u Columbus, Ohajo. U funkciji kontinuiranog snabdevanja maloprodajnih objekata, *Limited* šalje naloge i porudžbine preko satelita za proizvodnju do fabrika u SAD, Hong Kongu, Južnoj Koreji, Singapuru, Šri Lanci. Kada je roba proizvedena ona se šalje čarterima 747 koji idu četiri puta nedeljno do *Columbusa*. U automatizovanom distributivnom centru u *Columbusu* odeća se sortira, određuje joj se cena i otprema se u roku od 48 sati. Kamioni i avioni prevoze robu iz centralnog i automatizovanog distributivnog centra do 3,200 prodajnih objekata. Nakon samo 60 dana od porudžbine roba je raspoloživa za prodaju, dok većina konkurenata ima prosečni ciklus porudžbine od šest i više meseci.

372 transportna dokumenta izdaju se po pojedinim fazama. Ovde ćemo navesti samo najznačajnija i najčešće korišćena.

Izvozna dozvola predstavlja dokument koji je u nekim zemljama obavezan, a u nekim se traži samo za određene kategorije proizvoda. Obezbeđuje se od ovlašćenih državnih organa zemlje izvoznice. Njom se daje pravno pokriće, kao i osnovna obeležja izvoznog statusa i kategorizacije proizvoda. U međunarodnoj poslovnoj praksi nailazi se na preko 20 tipova opštih izvoznih dozvola, kao i na kategoriju specijalnih ili autorizovanih izvoznih dozvola.³⁶⁷

Teretnica ili konosman jeste dokument koji se koristi u pomorskom ili okeanskom transportu. Izdaje ga angažovani prevoznik, a sam dokument overava kapetan broda ili njegov lučki agent na posebnom obrascu. Ovaj dokument potvrđuje da je naznačena roba uredno i po dogovoru primljena na brod radi njenog transporta do krajnjeg odredišta (odredišne luke). Konosman može da vrši i ulogu ugovora o prevozu. U sličnoj formi se primenjuje i za rečni i jezerski prevoz.

Međunarodni tovarni list najčešće se koristi u železničkom prevozu, ali u sličnoj formi i sa sličnim značenjem postoji i u drumskom i avio prevozu. Tovarni list je potvrda o prijemu naznačene robe radi njenog prevoza do odredišta. Izdaje ga otpremna železnička stanica na ime primaoca robe. Original tovarnog lista prati robu tokom njenog prevoza, a kopija se daje pošiljaocu. I ovaj dokument ima važnost ugovora o prevozu.



Potvrda špeditera izdaje se kada špediter organizuje prevoz za veći broj izvoznika. Praktikuje se u slučajevima kada teret vagona nije vlasništvo samo jednog proizvođača. Preuzeta pošiljka, po pravilu, čeka izvesno vreme za prikupljanje zbirnih količina robe, da bi se vagon napunio i otpremio u odgovarajućem pravcu. Za preuzetu robu pošiljaocu je sada garant špediter.

Skladišnica ili varant predstavlja logistički dokument koji izdaje skladištar vlasniku robe. Ovim dokumentom skladištar neopozivo potvrđuje da je naznačenu robu primio na čuvanje, da je uveo svoju skladišnu knjigu pod odgovarajućim brojem, kao i da će je bezuslovno predati vlasniku robe ili licu naznačenom na skladišnici.

Polisa osiguranja predstavlja potvrdu o postojanju ugovora o osiguranju robe koja se nalazi u prevozu, i to pod uslovima koji su naznačeni u polisi. Polisu o osiguranju izdaje profesionalna osiguravajuća firma ili njena ovlašćena ispostava. Ukoliko pošiljalac ima generalni i dugoročni sporazume o osiguranju robe sa odabranom osiguravajućom kompanijom, tada je dovoljno da se ima samo potvrda ili sertifikat o osiguranju.

Ambalažni list (packing list) predstavlja detaljnu specifikaciju proizvoda po načinu na koji su upakovani. U međunarodnom marketingu ambalažni list sadrži mnogo veći broj informacija i detalja nego u domaćem. Detaljna lista o pakovanju robe prilaže se uz kupoprodajnu fakturu. Samo u slučaju kada se radi o jednoobraznoj robi koja je pakovana u veći broj paketa ili koleta, ovaj dokument nije nužno obezbeđivati.

Komercijalno-carinski dokumenti odražavaju osnovne elemente i uslove kupoprodajnog odnosa između prodavca-izvoznika i inostranog kupca, dokazujući i izmirenost poresko-carinskih obaveza. Ovi tipovi dokumenata treba da obezbede nesmetan i legalan prenos vlasništva nad isporučenom robom, omogućujući da preuzeta roba bude regularno puštena u promet na lokalnom inostranom tržištu.

Komercijalna faktura predstavlja osnovni robni dokumenat koji prati i odražava svaku kupoprodajnu transakciju. Komercijalna faktura pored definisanih finansijskih uslova date robne transakcije, uključuje i bazične informacije o kupcu i prodavcu, opis predmeta transakcije, opis

³⁶⁷ U SAD ovaj dokument je obavezujući za sve međunarodne transporte robe sem onih koji idu prema Kanadi.uslova i načina prevoza, kao rokova isporuke. Fakturu ispostavlja izvoznik, potpisanu od strane dva ovlašćena lica, a adresira se na ime i adresu kupca predmetne robe.

Konzularna faktura predstavlja dodatnu potvrdu o verodostojnosti osnovne komercijalne fakture i naznačene cene u njoj. Potvrdu izdaje konzulat zemlje namene proizvoda u samoj zemlji izvoza, dakle, prilikom pripreme distribucije i otpreme proizvoda za izvoz. Na ovakvom dokumentu uglavnom insistiraju zemlje koje primenjuju naplatu carina po sistemu ³⁶⁸ *ad valorem*, tj. po fakturnoj vrednosti robe koja se carini.

Uverenje o nameni proizvoda najčešće se primenjuje kada se želi zaštititi od daljeg reeksporta robe koja je predmet kupoprodaje. Na njoj insistira proizvođač – izvoznik, kada želi da se zaštititi od nelojalne konkurencije njegovom sopstvenom robom, na tržištu za koje je neposredno zainteresovan. Naime, bez uverenja o krajnjoj nameni, proizvod bi mogao raznim reeksportnim, paralelnim i zaobilaznim kanalima da dođe na željeno tržište po znatno nižoj ceni.

Uverenje o poreklu robe jeste u funkciji verodostojne identifikacije zemlje porekla proizvoda. Čak i kada se taj podatak nalazi u osnovnoj komercijalnoj fakturi, može se insistirati i na obezbeđivanju dodatnih garancija o poreklu robe kroz izdavanje posebne potvrde. Na ovakvom robnom dokumentu insistiraju one zemlje koje imaju razne kategorije preferencijalnih carina prema robi koja dolazi iz različitih zemalja. Naime, vrlo često će carinska osnova zavisiti od zemlje porekla iz koje dati proizvod dolazi.



Carinska deklaracija jeste robni dokument koji se podnosi na overu nadležnom carinskom organu pri svakom prelasku robe preko državne granice, kako na strani izvoza, tako i na strani uvoza. Overa carinske deklaracije vrši se posle izvršenog pregleda robe pri njenom izvozu ili uvozu. Obrasci carinskih deklaracija su propisani u svakoj zemlji i u njima se uglavnom insistira na usklađivanju osobina proizvoda sa važećom carinskom nomenklaturom. Cilj je da roba bude izložena propisanoj carinskoj tarifi, kao i da deklaracija posluži za potrebe statistike spoljne trgovine. Neke zemlje insistiraju i na izdavanju carinske fakture, čime se želi dobiti izjava prodavca da izvozna roba nije štetna po zdravlje. Obrazac ovakve fakture dobija se po istom sistemu kao i obrazac za konzularne fakture, dakle od konzularnog odeljenja zemlje namene u zemlji izvoznici. Na carinskim fakturama posebno insistiraju zemlje anglosaksonskog govornog područja i poslovne kulture, a traže se za kategorije prehrambenih, farmaceutskih, kozmetičkih proizvoda i sl.

Uverenja o kvalitetu i garancije su u funkciji obezbeđivanja sigurnosti i pouzdanosti samog proizvoda, kao i u funkciji definisanja kreditnih i posleprodajnih prava krajnjih kupaca i potrošača. Za proizvode koji su namenjeni ishrani mnoge zemlje insistiraju na izdavanju sanitarnih, veterinarskih ili fitopatoloških uverenja. Garancije kao robni dokumenti se odnose na garantovanje određenih obaveza plaćanja, kvaliteta i trajnosti proizvoda, obaveznog i plaćenog servisiranja proizvoda i sl.

Izdavanje pojedinih logističkih dokumenata može biti u nadležnosti različitih subjekata i učesnika u konkretnoj robnoj transakciji. Dobar deo robnih dokumenata izdaje proizvođač – fakture, specifikacije, garancije, ateste, ambalažne liste i sl. Većinu transportnih dokumenata izdaju odgovarajući distributivni posrednici – prevoznici, špediteri, skladištari i osiguravajuće kompanije. Carinsku dokumentaciju može da obezbeđuje sam izvoznik ili njegov ovlašćeni špediter. Bitno je da distribuirana roba bude obezbeđena i praćena pravom i potpunom dokumentacijom po propisima i standardima zemlje namene, kako bi mogla nesmetano da uđe na ciljno inostrano tržište.

³⁶⁸ Konzularnu fakturu je često potrebno obezbediti prilikom izvoza u: zemlje Srednjeg i Bliskog istoka, Južne Amerike, Centralne Amerike, kao i u Filipine, Grčku, Španiju, Tursku, Libiju, Dominikanu.



Samsonite – Evropski model distribucije do finalnog kupca³⁶⁹

Korporacija *Samsonite* sa bazom u SAD-u proizvodi putne torbe i distribuira ih širom sveta. Danas je ova kompanija jedan od najvećih svetskih proizvođača i distributera putnih torbi, torbi za svakodnevnu upotrebu, aktovki, kao i aksesoara za putovanja, pod linijama *SAMSONITE® Black Label* (luksuzna linija), *SAMSONITE®* (osnovna linija) *AMERICAN TOURISTER®*. Kompanija pravi linije torbi i za neke druge brendove kao što su *Lacoste* i *Timberland*. Slogan kompanije *Samsonite* – „*Life's a Journey*“, odnosno „Život je putovanje“, odslikava u potpunosti viziju i simbolizujući ulogu *Samsonite-a*. Prošlo je dosta vremena od osnivanja ove kompanije, 1910. godine u Denveru (država Kolorado). Kompanija je brzo postala najveća kompanija za proizvodnju kofera na globalnom nivou. Godine 1963. *Samsonite* je otpočeo proizvodnju za evropsko tržište u Holandiji, a nešto kasnije, 1965. godine, i u Belgiji. Nedugo nakon toga, kompanija je pokrenula zajedničko



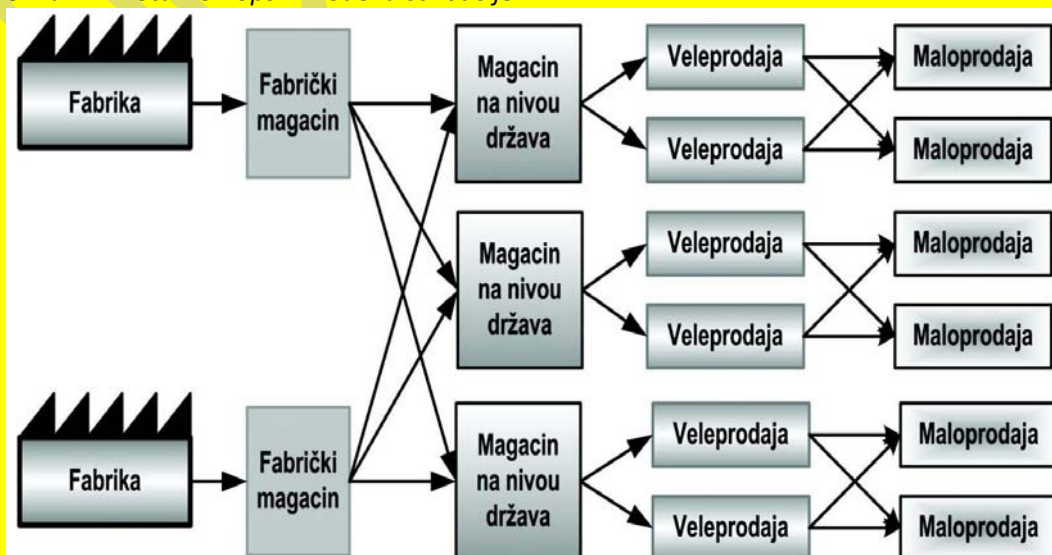
ulaganje u Meksiku, kako bi pokrila tada veoma zatvoreno meksičko tržište. Do kraja 60-ih, *Samsonite* je otvorio fabrike u Španiji i Japanu. Uporedo sa internacionalizacijom procesa proizvodnje, *Samsonite* je preko velikog broja distributera prodavao svoje proizvode širom sveta. Posle pada „gvozdene zavese“ *Samsonite* je u Mađarskoj otkupio fabriku za proizvodnju kofera i počeo da širi svoje poslovanje na istočnu Evropu. Kako bi se proširio na Azijski kontinent *Samsonite* je pokrenuo različita zajednička ulaganja po čitavoj Aziji, uključujući i u Kinu koja se tek „otvarala“.

Razvoj proizvodnog asortimana. Početkom 70-ih, poslovanje kompanije u Evropi je osetno uznapredovalo. *Samsonite* je 1974. godine razvio prvi pravi evropski proizvod – *Prestige Attaché*. Iako se tokom 80-ih američko tržište *Samsonite-a* okretalo ka proizvodnji mehaničkih putnih kofera, evropsko tržište je još uvek zahtevalo tvrde koferne, pa je *Samsonite* tih godina specijalno za ovo tržište proizveo *Oyster case* (kofer „Ostriga“). Tržište mekanog tipa kofera je raslo, ali je Evropa i dalje tražila putne torbe tvrdog tipa. Tokom 80-ih otvoreno je još jedno postrojenje u Francuskoj za proizvodnju *Prestige Attaché-a* i drugih ključnih proizvoda. Kao što je prethodno pomenuto, *Samsonite* je proizvodio prvenstveno putne torbe dva tipa: tvrde i meke. Inicijalno, veći deo proizvodnje se obavljao u SAD, ali su potrebe kompanije da razvija proizvode za evropsko tržište dovele do otvaranja različitih R&D postrojenja u Evropi. *Samsonite* je značajno investirao u R&D kako bi održao konkurentnost. Da bi olakšao transport i skladištenje svojih proizvoda *Samsonite* je smestio proizvodne jedinice blizu centralnog magacina. Kako bi sa koferima mekanog tipa osvojilo evropsko tržište (a za ovaj tip kofera je neophodna manje kompleksna tehnologija), *Samsonite* je kupio kompaniju *Oda* iz Belgije. *Oda* je bila specijalizovana za proizvodnju upravo ovakvog tipa kofera, a potom je licencirala svoje proizvode i u drugim evropskim kompanijama. Do sredine 90-ih, 48% ukupne prodaje *Samsonite* proizvoda dolazilo je od prodaje kofera tvrdog tipa, 22% od prodaje mekog tipa kofera, a 30% od prodaje *Attaché-a*, putnih torbi i sl. U svakom slučaju, do 2000. godine, prodaja mekog tipa kofera je sačinjavala 51% ukupne prodaje. I sledećih godina (2001, 2002) je prodaja mekog tipa kofera nastavila da raste, a da opada prodaja tvrdog tipa kofera.

³⁶⁹ U pripremanju ovog poslovnog primera su učestvovali: Plakalo Ana, Raspopović Zlata i Jahić Vildana

Razvoj modela distribucije u Evropi. *Samsonite* je decentralizovao i diversifikovao svoje kanale distribucije. Dugo je poslovao preko različitih veleprodajnih posrednika da bi dolazio do željenih maloprodajaca.

Slika 7.12. Stari evropski model distribucije



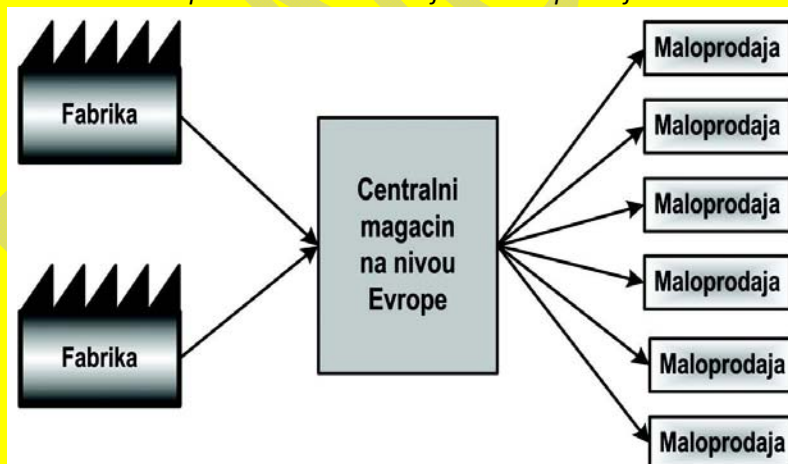


Samsonite je u početku transportovao proizvode od fabrika do fabričkih magacina, a potom do glavnih magacina na nivou države. Odatle su proizvodi išli u veleprodaju, a na samom kraju su stizali do maloprodajnih jedinica.

Kako se posao širio, menadžment *Samsonite-a* je odlučio da centralizuje distributivno-magacinske centre. Proizvodi su se transportovali u centralni evropski magacin *Samsonite-a*, a odatle su direktno snabdevali maloprodaju. Ova centralizovana struktura je osmišljena da bi se eliminisala potreba za veleprodajom. *Samsonite* se brinuo o transportu do centralnog magacina, skladištenju i transportu do svih maloprodajnih jedinica na evropskom tržištu. *Samsonite* je zatim uložio dosta napora u informacionu tehnologiju poslovanja, kako bi povezao maloprodajne jedinice sa glavnim magacinom, što je značilo efektivniji sistem distribucije na evropskom tlu. Maloprodajna jedinica bi poručila pošiljku iz najbliže lokalne kancelarije *Samsonite-a*, koja bi je prosleđivala centralnom magacinu i transportnoj kompaniji preko informacionog sistema. Tržište maloprodaje je počelo da se menja pred kraj prošlog veka, a *Samsonite* je na to odgovorio otvaranjem maloprodajnih „outleta“ u oktobru 2002. godine. Prilikom otvaranja „outleta“ potpredsednik marketinga i prodaje je izjavio: „Očekujemo promene na tržištu, pri kojima tradicionalni kanali prodaje više neće prednjačiti, a na površinu će isplivati široka mreža novih maloprodajnih mogućnosti.“

Outsourcing. Kako se kompanija širila po celom svetu, nastavila je sopstvenu proizvodnju ali i ugovaranje proizvodnje i licenciranje drugih proizvođača. Zatim je kompanija *Samsonite* ušla u podizvođačke poslove sa azijskim i istočnoevropskim proizvodnim jedinicama. U Evropi u fabrikama *Samsonitea*, podizvođači obezbeđuju delove za montažu ali i finalan proizvod. Ovaj trend izmeštanja proizvodnje se sve više povećava. Do kraja 2007. godine *Samsonite* je zatvorio više fabrika u Evropi i smanjio proizvodnju kofera mekog tipa u svojim postrojenjima sa 23% u 2004. na samo 10% u 2007. godini. Iako i dalje proizvodi većinu svojih tvrdih kofera, u cilju konsolidovanja proizvodnih kapaciteta i uštede, 90 % mekih kofera *Samsonite* dobija od strane nezavisnih proizvođača.

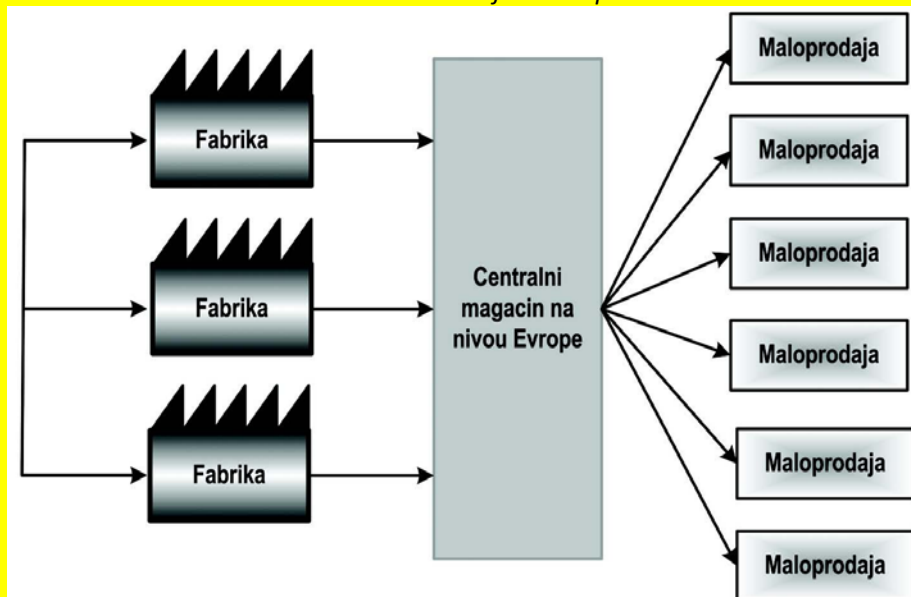
Slika 7.13. *Evropski model distribucije bez veleprodaje*



Sredinom 70-ih godina kompanija *Samsonite* je gotove proizvode iz različitih fabrika širom Evrope slala u jedan centralni magacin, odakle ih je po potrebi prosleđivala maloprodajnim objektima na kontinentu. Kako se u Evropi širila proizvodnja, *Samsonite* je delimično prepuštao proizvodnju podizvođačima. Podizvođači proizvode kako delove za kofere, tako i gotove proizvode. Sada *Samsonite* mora da koordinira sopstvenu proizvodnju sa proizvodnjom delova i gotovih proizvoda od strane podizvođača. Promena u organizaciji proizvodnje je uslovlila i promenu u organizaciji lanca snabdevanja. Danas se tako gotovi proizvod, proizvedeni u sopstvenim fabrikama ili u postrojenjima podizvođača, šalju u centralni evropski magacin, a odatle direktno u maloprodaju.



Slika 7.14. Globalizovani model distribucije u Evropi od 1996 do danas



Na slici 7.14. prikazana koordinacija *Samsonite-ovih* podizvođača, koji obezbeđuju delove za montažu i finalne proizvode, i sopstvene proizvodnje. *Samsonite* je dobar primer kreiranja optimalnog načina za upravljanje lancem snabdevanja. Što je veća geografska rasprostranjenost kompanije, izazovi upravljanja lancem snabdevanja postaju veći.

■ *BR-BusinessDataBase*

?? LITERATURA VII

1. Branch, A.E. (2005) *Export practice and management*, 5th Edition, Thomson Learning.
2. Cateora, P.R., Graham, J.L. (2007) *International Marketing*, 11th Edition, McGraw-Hill.
3. Cavusgil S.Tamer, Deligonul S. Zhang C., Curbing Foreign Distributor Opportunism, *Journal of International Marketing*, 2004, 12(2): pp. 7-27.
4. Coates J. Douglas, International Logistics, *World Trade*, 2003 March 1.
5. Cook A.Thomas, Alston Rennie, Raia Kelly (2004) *Mastering Import and Export Management*, New York. American Management Association
6. Czinkota, M.E. and Ronkainen, I. (2006) *International marketing*, 8th Edition Thomson Learning.
7. Dahringer D. Lee and Muhlbacher Hans; (2007) *International Marketing*, Addison Wesley Publishing Company.
8. Dale F. Duhan, Mary Jane Sheffet, Gray Markets and the Legal Status off Parallel Importation, *Journal of Marketing*, 1988, Vol. 52, pp. 75- 83
9. Daniels, J. D., Radebaugh, L. H. & Sullivan, D. P. (2004) *International Business – Environments and Operations*, 3rd Edition, Prentice Hall, New Jersey
10. Dawson A. John, Internationalization of Retailing Operations, *Journal of Marketing Management*, 1994, Vol. 10, No. 4, pp. 267
11. Deggy E. Chaudry, Walsh Michael, Managing the Gray Market in the European Union: The Case of the Pharmaceutical Industry, *Journal of International Marketing*, 1995, Vol. 3, No. 3, pp. 11 - 33
12. El Kahal, S. (2006) *Introduction to international business*, McGraw-Hill
13. Farok J. Contractor, Suit K. Kundu, Chin Chun Hsu, A three-stage theory of international expansion, *Journal of International Business Studies*, 2003, 34 (1), pp. 5-18.
14. Frazier L. Gary, Kale H. Sudhir, Manufacturer – Distributor Relationships: A Seller's versus Buyer's Market Perspective, *International Marketing Review*, 1989, Vol. 6, No. 6,



15. Griffith A. David, Myers B. Matthew, The performance implications of strategic fit of relational norm governance strategies in global supply chain relationships, *Journal of International Business Studies*, 2006, 36(3). pp. 254-269.
16. Griffin, R. & Pustay, M. (1999) *International Business – A Managerial Perspective*, 2nd Edition, Addison-Wesley Publishing Company, Inc, Reading, Massachusetts
17. Guo Qiang and Phil Harris, Retailing Reforms and Trends in China, *International Journal of Retail and Distribution Management*, 1990, Vol. 18, Issue 5,
18. Jeannet J. P and Hanessey D. H. (2005) *Global Marketing Strategies*, Houghton Mifflin Company.
19. Jobber, D. & Fani, J. (2006) *Osnovi marketinga*, Data status, Beograd
20. Jović Mile, (1997) *Međunarodni Marketing*, TrimSoft Trade, Beograd
21. Keegan J. Warren, Green C. Mark (2005) *Global Marketing*, 4th Edition Pearson, Prentice Hall
22. Keegan, W.J., Green, M.J. (2005) *Global marketing management*, Pearson, Prentice-Hall.
23. Kotabe Masaaki and Kristiaan Helesen (2008), *Global Marketing Management*, 4th Edition, John Wiley & Sons, Inc.
24. Kotler, P. & Armstrong, G. (2004) *Principles of Marketing*, 11th Edition, Pearson Education, New York
25. Kotler, P. & Keller, K. L. (2005) *Marketing Management*, 12th Edition, Pearson Education, New York
26. Kotler, P. & Trías De Bes, F. (2003) *Lateral Marketing - New Techniques for Finding Breakthrough Ideas*, John Wiley & Sons, New Jersey
27. Kotler, P. (2003) *Marketing Insights from A to Z*, John Wiley & Sons, New Jersey
28. Kovačević Mladen, (2002), *Međunarodna trgovina*, CID, EF, Beograd.
29. Kozomora Jelena , (2001) *Spoljnotrgovinsko poslovanje*, Besjeda Ars Libri.
30. Lasylo Tihany, David A. Griffith, Craig J. Russell, The effect of cultural distance on entry mode, *Journal of International Business Studies*, 2005, 36(3), pp. 270-283.
31. Lovreta Stipe (2009) *Trgovinski menadžment*, CID, EF, Beograd
32. Majaro Simon (1992) *International Marketing*, George Allen and Unwin.
33. Martinović Vidosava (1995) *Razvojni i tržišni značaj slobodnih carinskih zona*, magistrska teza, Ekonomski fakultet, Beograd.
34. Meulenberg Mathew, Export Marketing Channels - Some Theoretical Considerations, *Marketing aspects of International Business*, Edited G.M.Hampton, A.V.Gent, Klewer-Nijhoft Publishing, 1984
35. Milisavljević Momčilo, (1999) *Marketing*, CID Ekonomski Fakultet, Beograd
36. Mort, G.S., Weerawardena, J., Networking capability and international entrepreneurship, *International Marketing Review*, 2006, 23(5), pp 549-572.
37. Murphy R.Paul, James M. Daley, Douglas R. Dalenberg, Doing Business in Global Markets: Perspectives of International Freight Forwarders, *Journal of Global Marketing*, 1993, 6. No. 4, pp. 53 - 68
38. Naresh K. Malhotra, James Agarwal, Francis M. Ulgado, Internationalization and entry modes: A multitheoretical framework and research propositions, *Journal of International Marketing*, 2003, 11 (4) pp.1 – 31
39. Neil S. Novich, Leading Edge Distribution Strategies, *Journal of Business Strategy*, 1990, November-December, pp. 48 - 53
40. Nunes, P. F., Dull, S. F. & Lynch, P. D. (2003) *Customer Relationship Management – When Two Brands are Better Than One*,
41. Onkvisit Sak and Shaw J. Johni, (2006), *International Marketing: Analysis and Strategy*, Merrill Publishing Company



42. Palivoda Stanley, (1994), *International Marketing*, 2nd Edition, Butterworth Heinemann.
43. Parrish, E., Cassill, N., Oxenham, W. (2006), "Niche marketing strategy for a mature market place", *Marketing Intelligence and Planning*, 24(7): 694-707.
44. Porth, S. J. (2003) *Strategic Management – A Cross-Functional Approach*, Prentice Hall, New Jersey.
45. Raven V. Peter, McCullough M. Jim, and Tansuhay S. Patriya, Environmental Influences and Decision – Making Uncertainty in Export Channels: Effects on Satisfaction and Performance, *Journal of International Marketing*, 1994, Vol. 2, No. 3, pp. 37 - 59
46. Robino Samuel, (1992), "International Marketing Mix", *Handbook of international Business*, Edited by Ingo Walter ,Ronald Press publication, John Wiley and Sons.
47. Rosenbloom, B. (2002), *Marketing channels, a management view*, 7th Edition, Dryden Press.
48. Samli A. Coskun, Still Richard, Hill S. John (1993), *International Marketing*, Macmillan Publishing Company
49. Sarathy, R. Terpstra, V. Russow, L.C (2006) *International marketing*, 9th Edition, Dryden Press
50. Shih-Fen S. Chen, Extending Internationalization Theory: A New Perspective on International technology transfer and its generalization, *Journal of International Business Studies*, Volume 36, No. 2, March 2005, pp 231 - 245
51. Strandskow, J., Duerr, E., Albaum, G. (2004) *International marketing and export management*, 5th Edition, Addison Wesley.
52. Subhash Jain, (1996) *International Marketing Management*, South-Western College Publishing
53. Sylvie Chetty, Colin Campbell Hunt, A strategic approach to internationalization. A traditional versus a born-global approach, *Journal of International Marketing*, 2004, 12(1), pp. 57-81.
54. US Department Commerce, (1989) *A Basic Guide to Exporting*, NTIC Business Books.
55. Veludo, M., Macbeth K. D. and Purchase, S., 'Partnering and relationships within an international network context, *International Marketing Review*, 2004, 21(2), pp. 142-157.
56. Vezjak Danilo (1989) *Međunarodni Marketing*, Savremena Administracija
57. Walsh L.S. (1983) *International Marketing*, McDonald and Evans.
58. Welch S. Lawrence, Developments in International Franchising", *Journal of Global Marketing*, 1993, Vol. 6, Issue 1, pp. 81 - 96
59. Williams D.E., Motives for Retailer Internationalization, *Journal of Marketing Management*, 1992 July.

GLAVA VIII INTEGRALNA PROMOCIJA KAO INSTRUMENT MEĐUNARODNOG MARKETINGA



Absolut vodka – Osobeno promotivno pozicioniranje³⁷⁰
V&S Group je švedska kompanija u državnom vlasništvu, a posluje kroz tri kompanije -V&S Distillers, V&S Wine i V&S Absolut Spirits. Reč je o najvećem proizvođaču



alkoholnih pića u severnoj Evropi i jednoj od najvećih svetskih kompanija te vrste. V&S svoje podružnice ima u 12 država te svoje proizvode plasira na tržišta 125 zemalja. Kompanija zapošljava više od 2,200 ljudi, a 2004. ostvareni prihodi od prodaje iznosili su preko milijardu EUR. *Absolut vodka* je najvažniji proizvod te kompanije i ujedno treći najjači

brend alkoholnog pića u svetu.³⁷¹ Kompanija ga je lansirala 1978. kako bi povećala prodaju na svetskom tržištu. Na poslednjoj listi 100 najjaćih svetskih brendova magazina *Business Week*, *Absolut* je zauzeo 93. mesto. Promotivna kampanja za ovaj alkoholni brend

obuhvatala je više od 600 oglasa i 500 razlićitih plakata,³⁷² a u SAD-u je proglašena sedmom po uspešnosti. Kampanja je bila svojevrsno iznenađenje s obzirom na to da brend dolazi iz Švedske, zemlje koja ima stroge zakone o oglašavanju, koji ne dozvljavaju oglašavanje žestokih alkoholnih pića. *Absolut* je narastao od jedva poznate marke koja je nastala u zemlji bez ugleda na tržištu žestokih alkoholnih pića do vodećeg svetskog brenda vrhunske votke. Kompanija V&S, švedski monopolista na području alkohola u vlasništvu države, 1979. je odlučila da počne sa izvozom votke na ameriĉko tržište. U to vreme na ameriĉkom tržištu dominantno tržišno ućešće imala je ruska votka *Stolichnaya*. Nakon prigovora ameriĉke vlade, naziv *Absolutly Pure Vodka*, promenjen je u *Absolute Vodka*. Anketirano je ameriĉko tržište i došlo se do zakljuĉka da postoji jasno uoĉljiv trend ispoljavanja sklonosti potrošaĉa prema svetlim žestokim pićima, kao što su votka i dŹin. Potrošaĉi na ta pića gledaju kao na čistija i zdravija. Kompanija nije imala iskustva sa marketingom i dizajniranjem proizvoda pa je angažovala timove stručnjaka za marketing i menandŹment kako bi se stvorio proizvod za novootkriveno tržište. Dizajn boce je već u ranoj fazi prepoznat kao kljuĉ uspeha. *Gunnar Broman* dobio je ideju kada je video neke boćice lekova iz 18. veka u antikvarnici u Stokholmu. Boce su bile drugaĉije, elegantne, jednostavne i vrlo švedske. Votka se zapravo tokom 18. i 19. veka prodavala kao lek u sliĉnim boćicama. *Absolut* boca se u velikoj meri razlikovala od boce njenih konkurenata.

³⁷⁰ U pripremi ovoga primera su uĉestvovali: SnaŹana Raĉić i Luka Glumac³⁷¹ Kada je *Lars Olsson Smith*, „kralj votke“, 1879. godine predstavio novu vrstu *Absolut Rent Brannvin* (*Absolut Pure Vodka*), nije ni slutio da će ona vek kasnije postati vodeći proizvod u ovom segmentu. U 19. veku, samozvani tajkun žestokih alkoholnih pića predstavio je revolucionarnu metodu rektifikacije (neprekidne destilacije) koja se i danas koristi u proizvodnji *Absolut Vodke*. Uprkos njenoj dugoj tradiciji, uspeh *Absolut Vodke* došao je kasno.³⁷² Kampanju su između ostalih keirali *Andy Warhol*, *Helmut Newton* i *Gianni Versace*

Smatralo se da je ona remek delo u području dizajna stakla: bezvremenski oblik s finim linijama i izvanredno jasnim staklom koji odvajaju *Absolut Vodku* od ostalih votki. Prihvaćenost *Absolut Vodke* na ameriĉkom tržištu nije ostvarena jednostavnim putem. Kada je *Absolut* tim prvi put predstavio svoje ideje agenciji *NW Ayer* iz *New Yorka*, neki ĉlanovi su bili oduševljeni ali je većina odmahivala glavom misleći „ko uopšte Źeli da pije votku iz Švedske“. Nakon mnogo sastanaka uspeli su da se sloŹe oko teme *Absolut* švedska *Vodka*. Boca je trebalo da bude izrađena od prozirnog stakla na kojem se nalazi srebrni tekst. Testirali su svoju ideju tako što su stavili odabranu bocu među ostale vrhunske marke s namerom da vide kako izgleda. Jedan od ĉlanova tima, zaljubljenik u bocu, smatrao je da boca uopšte ne treba da ima etiketu, treba da se vidi kroz nju. *Vodka* bi trebalo da bude vrhunska votka za obrazovane ljude s visokim prihodima koji mogu priuštiti sebi da jedu u restoranima i za ljude koji vole da organizuju kućne zabave i da se prave vaŹnim. Pokušaji da se *Vodka* proda ameriĉkim distributerima naišla je takođe na otpor. Kao i na ranijim sastancima ĉulo se „Ko je uopšte ĉuo za švedsku votku? I još nema etiketu! Nestaće na polici“. Međutim kompanija *Carillon Importers Ltd.*, sa sedištem na Menhetnu, imala je drugaĉije mišljenje. Oni su prihvatili izazov istog trena kada su videli proizvod. Jednog dana, jedan od zaposlenih, stavio je kovanicu na izbaćeni deo boce. Amerikancima se dopalo pa



su odlučili da stave žig. Pokušali su sa oklopima, mačevima, pištoljima, golim ženama, muškim glavama i drugim. Na kraju su se odlučili da glavu „Kralja votke“ – *Larsa Olssona Smitha* stave kao žig. Predsednik kompanije *V&S* odlučio je da slova *Absolut Vodka* budu plava za votku sa 80% alkohola i crvena za onu sa 100%. Tako se boca promenila u onu koju poznajemo danas. U pokušajima da naprave simbol i oglase za *Vodku*, koristići humor, došli su do gomilu različitih „*Absolut* nešto“ oglasa. Čitavo oglašavanje treba da se vrtilo oko boce, proizvod se ne sme identifikovati sa nekim određenim načinom života. Pristup u sebi mora sadržati bezvremenost ali istovremeno i modernost. Svaki oglas ima dve zajedničke karakteristike: prikaz boce *Absolut* i tekst od dve-tri reči koji počinje sa *Absolut*. Na američkom tržištu *Absolut* se pojavio 1979. godine i uskoro je *Absolut* postala najprodavanija uvozna marka votke. Inovativnim načinom marketinga *Absolut* se direktno suprotstavio marketingu već poznatih brendova. Oglašavanje žestokih pića u SAD-u koristi jedan od tri formata: prostorija puna sretnih ljudi, slavna osoba sa čašom u ruci ili staromodan porodični život. Onda se pojavila *Absolut Perfection* i stotine drugačijih oglasa. *Absolut Vodka* je votka izuzetno visoke cene pa je okružuje aura ekskluzivnosti skupljeg tržišta. Uzimajući u obzir ciljno tržište i rane oglase u časopisima, povezanost sa svetom umetnosti je neizbežna. Prvi korak u tom smeru preduzet je 1985. kada je *Andy Warhol*, kulturni pop umetnik iz *New York-a*, dobio zaduženje da oboji bocu *Absolut Vodke*. Danas *Absolut* sarađuje sa umetnicima i dizajnerima koji su pripadnici svih pravaca moderne umetnosti. Postoji više od 3,000 radova u *Absolut* kolekciji, u svima se pojavljuje boca u nekom obliku ili njena etiketa. Marketing je bio toliko senzacionalan da proizvod dobija veliki medijski prostor. U slučaju brenda *Absolut*, to se dogodilo čak i na tržištima koja ne dozvoljavaju oglašavanje alkohola, kao u Švedskoj. Nekonvencionalni marketing podstakao je tražnju za njenim oglasima koji su postali moderna ikona. Kompanija je osvojila nagrade *Effie* i *Kelly* i primljena je u Američku marketinšku kuću slavni 1992. godine. Ovo je potvrdilo uspeh *Absolut*, s obzirom na to da su jedine druge marke koje su primljene u ovu kuću *Coca-Cola* i *Nike*. *Absolut* umetnost postigla je međunarodni uspeh, radovi su prikazani u prestižnoj pariskoj galeriji *Galerie Lavignes-Bastille*, a potom su premešteni u London u *Royal College of Art*, a potom su prikazane i u Berlinu, Minhenu i Milanu. Genijalna boca i kreativan marketing igrali su ključnu ulogu u uspehu *Absolut Vodke*. *Absolut Academy* ima za cilj da izgradi kvalitetnu kulturu oko kvalitetnog proizvoda. Drugo oružje u marketingu je časopis *Absolut Reflexions* koji se distribuira na svim tržištima. Korišćen kao alat odnosa s javnošću, ovaj časopis prenosi vesti o brendu, o oglašavanju i aktivnostima potrošačima širom sveta. Kompanija *V&S* je sledila svoj *Absolut* uspeh u SAD-u i pri nastupima na evropska, azijska i pacifička tržišta. U poređenju sa američkim, evropsko tržište sporo raste, fragmentirano je i konzervativno. Evropa se odlikuje mnogim kulturama u kojima se pije u slobodno vreme. Međutim, to varira od regije do regije, a svugde postoje već određene tradicije. Osim u zemljama u kojima je votka nacionalno piće, evropsko tržište votke razvijeno je ispod proseka. Votku pije samo 4% potrošača u Evropi, naspram 21% u Americi. Da bi se ponovio američki uspeh, *Absolut* su potrebne pametne i inovativne strategije koje će biti pripremljene posebno za svako od evropskih tržišta. Kompanija veruje da ima šanse, jer tamo gde postoji tražnja za votkom, *Absolut Vodka* je najbolji mogući izbor. *Absolut Vodka* se svakim danom iznova dokazuje kao nešto više od samo fine votke, ona je ideja i ništa ne može zaustaviti ideju čije je vreme došlo. Nakon godina u kojima je bila izazivač na tržištu žestokih pića, marka *Absolut* je postala vodeća marka. Kompanija *V&S* brani svoju poziciju proširenjem asortimana proizvoda. Početkom 2004. na američko tržište lansirana je *Level Vodka*. Generalni direktor kompanije kaže da je ovo dugo iščekivani proizvod i da se njime ulazi u segment energične vrhunke votke. *Level* teži prema savršenoj ravnoteži glatkoće i karaktera koja se postiže jedinstvenom kombinacijom dve destilacijske metode. Za vreme napada na vrhunsko tržište s *Level Vodkom*, kompanija je kombinovala legendarnu marku sa isto tako legendarnom serijom *Seks i grad*. *Absolut*



tim se sastaje sa svojom agencijom za oglašavanje jednom godišnje, kako bi sa gomilom časopisa dogovorili *Absolutov* medijski raspored. Tim najpre pregleda 800 oglasa koji se redovno pojavljuju u časopisima, te tada ukoliko je potrebno, kreativni odsek agencije osmišljava oglasne materijale ciljane za određeni medij. Rezultat je prekrasan asortiman vrlo kreativnih oglasa za *Absolut*, precizno usmerenih prema publici medija u kojem se oglas pojavljuje. Npr. oglas *Absolut Bravo* u letku sa pozorišnim programom prikazuje providnu bocu ukrašenu ružama, dok se u poslovnim časopisima nalazi rasklopiv oglas *Absolut Merger*, a za časopis *Playboy* oglas *Absolut Centerfold* prikazuje neukrašenu bocu kao „*Playboy* zečicu“. *Absolut* je osmislio više od 800 oglasa za kampanju staru više od dve decenije. U vreme vrtoglavih medijskih troškova i zasićenih komunikacijskih kanala, bliska saradnja kreativnog odseka i odseka za planiranje medija izuzetno se isplatila. Velikim delom zahvaljujući svojem revolucionarnom oglašavanju, *Absolut* danas zauzima ogroman udeo svetskog tržišta votke.

■ *BR-BusinessDataBase*

Stimulans međunarodne razmene. Konceptijski okvir, principi i oblici međunarodne promocije isti su kao i na domaćem tržištu. Osnovna uloga promocije kao instrumenta marketinga jeste da informiše potencijalne kupce i razvije sklonost, podstakne na akciju, tj. kupovinu proizvoda. Dakle, na promociju treba gledati kao na značajan stimulans razmene. Putem promocije moguće je povećati frekvenciju kupovine, uticati na različitu upotrebu proizvoda, pojačati uverljivost, pretvoriti nedostatak u prednost, razbiti pogrešna shvatanja i predrasude, unapređivati korporativni imidž i međunarodnu poslovnu reputaciju.

Instrumentalne osobnosti. Promocija predstavlja jedini instrument komunikativnog karaktera u kombinaciji akcionih instrumenata marketinga. Dok se putem istraživanja tržišta, kao podloge koncipiranja adekvatnog instrumentalnog programa, obaveštava o specifičnostima tržišta, dotle preduzeće preko promocije obaveštava tržište o svojoj ponudi i ključnim specifičnostima u odnosu na konkurenciju. Promocija predstavlja i najelastičniji instrument marketinga. Step en elastičnosti zavisi pre svega od kreativnosti marketinških stručnjaka samog preduzeća i njihovog shvatanja značaja promocije za ukupan uspeh na inostranom tržištu. Moguće je i poželjno menjati ili kombinovati pojedine oblike promocije, pojedine promotivne medije i kanale, menjati strukturu informacija, postepeno ih dozirati, vršiti komunikativno osvežavanje tokom vremena i sl. Efekat preliivanja je sledeća značajna karakteristika promocije kao instrumenta međunarodnog marketing programa. Ispoljava se trojako: preko proizvoda, tržišta i vremena. Putem promocije je moguće potpunije afirmisati komplementarnost proizvoda, tj. moguće je dobro poznatoj ili osnovnoj liniji proizvoda dodavati određene nove proizvode ili modele. Tržišno preliivanje efekata promocije nastaje zbog postojanja sličnih komunikativnih prostora u širim međunarodnim razmerama. Vremensko preliivanje najčešće rezultira u kumulativnom efektu promotivnih aktivnosti u određenom planskom periodu. Promocija se zatim dovodi u direktnu vezu sa stvaranjem imidža ili renomea na inostranom tržištu. Promotivnim aktivnostima doprinosi se potpunijoj tržišnoj afirmaciji ostalih elemenata marketinške ponude. Na taj način promocija neposredno utiče na povećanje lojalnosti kupaca, što predstavlja jedan od vrlo značajnih marketinških ciljeva. Pretpostavka za to je postojanje čvrste usaglašenosti sa ostalim instrumentima i njihovim realnim značajem.

Međunarodni komunikativni orijentiri. Ako je uloga promocije ista i na domaćem i na međunarodnom tržištu, ako su konceptualni oblici promocije takođe isti, dolazimo do toga da ključne međunarodne promotivne specifičnosti proizilaze iz složenijih komunikativnih barijera, koje svakako imaju i interne, ali pogotovo eksterne dimenzije i dimenzije okruženja. ³⁷³ Može se reći da su za strategijsko opredeljivanje ključni faktori eksternog karaktera: raspoloživost medija i drugih promotivnih institucija, državna regulativa,



preferencije potrošača i konkurencija. Od internih faktora poseban značaj imaju: priroda proizvoda, finansijska situacija i ciljevi preduzeća.

Komunikativne barijere su i brojnije i složenije u međunarodnom u odnosu na domaći marketing. Zakonska i poreska ograničenja se razlikuju po pojedinim zemljama i mogu da utiču na upotrebljivost poruke, upotrebljivost stranih reči, mogućnost i vreme korišćenja pojedinih medija, kao i na troškove pojedinih promotivnih aktivnosti. Simboli predstavljaju apstraktne znake kojima se afirmišu vrednosni stavovi, ideje, osećanja ili neka druga obeležja karakteristična za datu kulturu. Pripadnici pojedinih kultura su osetljivi na svaku povredu njihovih simbola, što se lako može desiti upravo na području tržišnog

komuniciranja.³⁷⁴ Tradicija predstavlja bitno obeležje svake kulture, i ona uglavnom opredeljuje preovlađujuće shvatanje tzv. „pristojnog ponašanja”. Pri planiranju promotivnih aktivnosti van nacionalnih granica, ona uvek

³⁷³ *Terpstra* naglašava da se varijacije od zemlje do zemlje ogledaju u tri osnovne dimenzije: sredstvima komuniciranja, auditorijumima, kao i ciljevima i potrebama preduzeća. *Peebles i Ryans* ističu da za karakter međunarodnog marketinškog komuniciranja ključnu ulogu imaju kulturne razlike i razlike u uslovima komuniciranja, tj. u promotivnoj infrastrukturi i državnoj regulativi. (Terpstra W, Saraty R, 2006, str. 411, Peebles & Ryans, str 7).³⁷⁴ Na primer, zmije predstavljaju opasnost u Švedskoj, a u Koreji mudrost. Za korejske kompanije, koje posluju u Švedskoj mogu da se jave dodatni problemi ukoliko koriste zmiju kao svoj zaštitni znak.

³⁷⁵ mora biti posebno vrednovana. Vrednosti i norme, kao skup stavova i verovanja koji utiču na definisanje prihvatljivog ponašanja u datom društvu, mogu višestruko da opredeljuju međunarodne promotivne aktivnosti. Jedan od načina je uticaj na sistem nagrađivanja i motivacije prodajnih predstavnika. Jezik predstavlja bitno obeležje svake kulture koje ima najdirektnije implikacije na strategiju i taktiku međunarodnog tržišnog komuniciranja, bilo kod prevođenja, upotrebe žargona, upotrebe fraza, ili pak kod neverbalnog komuniciranja i komunikativnih asocijacija. Pismenost populacije predstavlja bitnu komunikativnu barijeru koja neposredno utiče na izbor pojedinih vidova promotivnog delovanja, kao i na izbor medija i sredstava komuniciranja. U zemljama sa niskim procentom pismenosti, filmovi, poster, oglasne table i ostala vizuelna sredstva tržišnog komuniciranja su vrlo važna i najčešće se koriste. Subkultura je karakteristična za uže društvene grupe u okviru šire zajednice ili jedne zemlje. Zbog sve intenzivnijeg kroskulturalnog preplitanja, u većini zemalja u svetu moguće je naići na ispoljavanje različitih subkultura, što se mora uvažavati posebno pri lokalnom i regionalnom promotivnom delovanju u okviru određene zemlje. Troškovi predstavljaju jednu od najvećih komunikativnih barijera u međunarodnom marketingu. Po pravilu su oni veći nego na domaćem tržištu. Razlozi su višestruki: od troškova prevođenja, kreiranja novih poruka, nedostatka troškovno prihvatljivih medija, do troškova koordinacije i složenijeg upravljanja međunarodnim promotivnim aktivnostima. Nacionalna kontrola promotivnih aktivnosti češće se javlja nego kod ostalih instrumenata međunarodnog marketinga. To se dešava zbog toga što je promocija najvidljiviji deo instrumentalnog marketinga. Ona privlači pažnju ne samo potrošača i ciljanog auditorijuma, nego i pojedinih vlada, pa i internacionalnih organizacija, koje mogu reagovati zakonskim propisima kako bi uticale na promociju osetljivih i značajnih proizvoda.

☐ **MM.Marker 8.1. Kellogs – Kukuruzne pahuljice koje nisu za svinje i kokoške**

Kellogs prodaje svoje kukuruzne pahuljice u Francuskoj od 1935. godine. Bez obzira na dugogodišnje prisustvo *Kellogs* nije do pre petnaestak godina imao značajniju prodaju na ovom tržištu. Slaba prodaja se prvenstveno objašnjavala odnosom Francuza prema ishrani. Naime, oko 80% proizvodnje kukuruza u Francuskoj koristilo se za ishranu svinja i kokošaka.



Sa druge strane oko 40% potrošača koji su koristili žitarice za doručak mešalo ih je sa toplim mlekom što je menjalo ukus proizvoda *Kellogs-a*. Da bi unapredili prodaju svojih proizvoda, koja je prvenstveno ograničavana kulturološkim faktorima, kompanija je pokrenula kampanju „*Toni le Tiger*“ i dodala uputstvo za spremanje na kutije svojih proizvoda. Prodaja se ubrzo povećala za 25%. Međutim, prosečni Francuz godišnje potroši oko 10 unci kukuruznih pahuljica, dok u SAD ta potrošnja iznosi devet funti a u Velikoj Britaniji 12. Biće potrebno još puno vremena i marketinških aktivnosti kako bi prosečna potrošnja kukuruznih pahuljica u Francuskoj bila bar približna onoj u SAD i Velikoj Britaniji.

■ *BR-Business DataBase*

1.2. Značaj integralnog pristupa međunarodnim promotivnim aktivnostima

Vrste međunarodnih promotivnih aktivnosti. Najveći broj klasifikacija i grupisanja pojedinih promotivnih aktivnosti identifikuje četiri njihova tipa: lična prodaja, unapređenje prodaje, odnosi s javnošću i privredna propaganda. Međutim, zbog toga što nam je cilj da se koncentrišemo na

375

U Japanu, npr. žene nisu mnogo zastupljene u komercijalnim poslovima, kao ni u strukturi top menadžmenta, što se treba uvažavati i kod pripremanja promotivnog materijala.

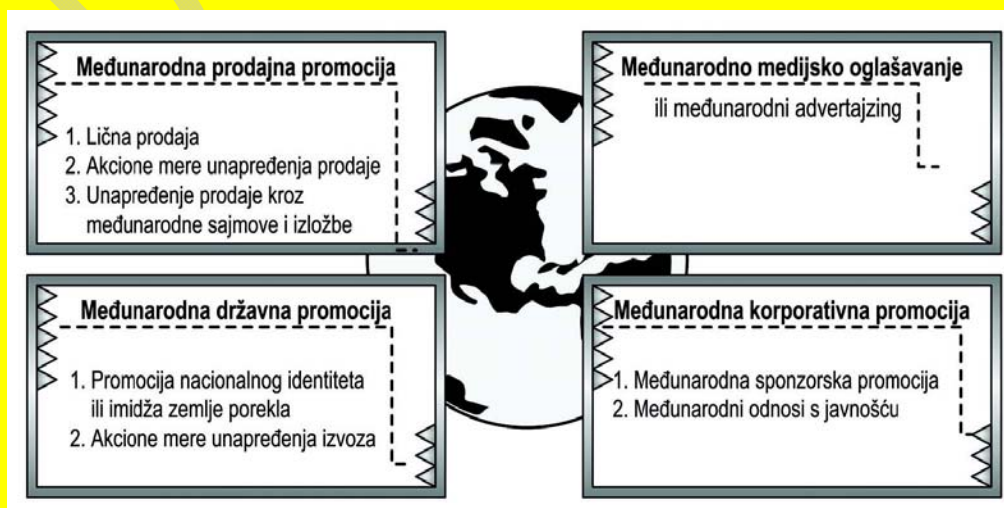
385 međunarodne dimenzije i specifičnosti promocije, ovde ćemo se osvrnuti na sledeću strukturu međunarodnih promotivnih aktivnosti:

Međunarodna prodajna promocija, u koju ubrajamo: ličnu prodaju, akcione mere unapređenja prodaje i unapređenje prodaje kroz međunarodne sajmove i izložbe. Navedeni oblici promotivnog delovanja su tipični predstavnici tzv. *push* promotivne strategije.

Međunarodna korporativna promocija, u koju ubrajamo: međunarodnu sponzorsku promociju i međunarodne odnose s javnošću. Ovi oblici promocije se najvećim delom realizuju u formi *pull* strategije promotivnog delovanja, iako nekada mogu da uključe i elemente podrške ili *push* strategije.

Međunarodno medijsko oglašavanje ili međunarodni advertajzing, kao tipičan oblik *pull* strategije promotivnog delovanja.

Međunarodna državna promocija, koja je usmerena na promociju nacionalnog identiteta ili imidža zemlje porekla, kao i na akcione mere unapređenja izvoza. Radi se o dodatnom obliku promocije koji nije karakterističan za domaći marketing. Preduzeća u mnogim zemljama ozbiljno računaju i na promotivnu pomoć države pri izlasku na međunarodno tržište. Velika su obostrana očekivanja od što povoljnije međunarodne afirmacije nacionalnog identiteta. U tome vidimo posebnu nužnost većeg angažovanja države u pojedinim oblicima međunarodne promocije za preduzeća koja dolaze iz manje razvijenih i proizvodno neafirmisanih zemalja.





Usklađivanje promotivne strategije. Izvesno je da promocija predstavlja složeno područje strategijskog odlučivanja, bilo da se radi: o opredeljivanju između pojedinih oblika promocije, o strategiji stimulisanja prodaje i prodajne podrške (*push*) ili strategiji skretanja pažnje i privlačenja tražnje (*pull*), o strategiji standardizacije ili individualizacije, o strategiji stvaranja nacionalne ili međunarodne prepoznatljivosti i sl. Pri rešavanju navedenih dilema poseban strategijski značaj imaju karakter komunikativnih barijera, kulturna distanca i međunarodne ambicije preduzeća. Pravi marketinški efekti se dobijaju samo uz usklađeno, sistemsko i integralno koncipiranje i realizovanje međunarodnih promotivnih aktivnosti. Strategija integrisanih međunarodnih marketinških komunikacija ili integralne promocije mora da uskladi i harmonizuje sve pobrojane oblike i strategijske alternative promotivnog delovanja. Učesnici na međunarodnom tržištu traže visoki nivo koordinacije i usklađenosti svih oblika tržišnih komunikacija. Proizvodi sa širokim međunarodnim ili globalnim prisustvom koji privlače veoma mobilne potrošače zahtevaju najveći nivo koordinacije promotivnih aktivnosti između tržišta različitih zemalja. Samo koordiniranim i usklađenim promotivnim naporima moguće je kreirati i održati željenu poziciju u svesti targetiranih potrošača i drugih važnih *stakeholdera*, na različitim tržištima i u različitim vremenskim periodima.

Integralno prevazilaženje komunikativnih problema u MM. Funkcionalni problemi u nekoordiniranoj međunarodnoj promociji se javljaju kada preduzeće ne shvati i ne sagleda nivo sličnosti i razlika koje postoje između pojedinih zemalja. Kao rezultat pogrešne procene sličnosti i razlika između pojedinih tržišta, preduzeće može biti suočeno sa tri prateća problema: problem dometa poruke, problem razumevanja poruke i problem podsticajnog delovanja promotivne poruke. Prvi problem se može ogledati u nemogućnosti da odabrana poruka dosegne do ciljnog tržišta. To može biti zbog nedostatka odgovarajućih medija u mnogim zemljama, ili pak zbog zabrana i ograničenja upotrebe datih medija. Čak i kada je porukom moguće dosegnuti do ciljnog tržišta, drugi veliki problem može biti u tome da se poruka ne razume na način na koji je pošiljalac želeo da bude shvaćena. Razlog ne mora biti samo postojanje jezičkih barijera,³⁷⁶ nego i mnoge kulturne razlike, koje mogu uticati na dešifrovanje poruka. Postoje situacije kada je porukom moguće dosegnuti do ciljnog tržišta, postignuta je razumljivost poruke, ali se javlja treći veliki problem, željena akcija nije podstaknuta. To je najčešće rezultat nedostatka uvažavanja ili vrednovanja datog koncepta proizvoda u određenoj kulturi. Nekad je to zbog razlika u navikama, a nekad zbog nepostojanja iste upotrebne vrednosti proizvoda u različitim zemljama.

☐ **MM.Marker 8.2. Deterdžent koji čini život lakšim ili zdravijim**

Pre nekoliko godina inostrani proizvođač tečnosti za mašinsko pranje posuđa očekivao je da će u Švajcarskoj ostvariti isti tržišni uspeh koji je prethodno ostvario u nekim zemljama Zapadne Evrope. Međutim, prodaja je bila na izuzetno niskom nivou tako da je bilo neophodno izvršiti istraživanje tržišta i otkriti uzroke neuspeha. Naravno ovaj postupak je trebalo sprovesti pre, a ne nakon ulaska na tržište. Istraživanje je pokazalo da švajcarska domaćica ima drugačiji vrednosni stav u odnosu na domaćice u zemljama Zapadne Evrope. Ona je svesna svoje uloge u porodici i odgovornosti za njeno zdravlje, zbog čega je tečnost za automatsko pranje sudova koja se reklamirala pod sloganom „čini život lakšim“ bila u suprotnosti sa njihovim „kalvinističkim“ radnim moralnom. Zbog toga je proizvođač deterdženta promenio promotivni pristup i apostrofirao zdravlje i higijenu umesto ugodnosti. U reklamnim kampanjama je isticano da su temperature koje podnosi deterdžent mnogo više nego temperature koje podnose ruke, tako da je proces mašinskog pranja sudova zdraviji od ručnog pranja sudova. Rezultati promene promotivne kampanje nisu izostali, prodaja je naglo porasla.

■ *BR-BusinessDataBase*



Kao što je bio slučaj sa *Chevrolet's Nova*, što na španskom znači ne ide

2. MEĐUNARODNA PRODAJNA PROMOCIJA

2.1. Lična prodajna promocija u MM

O značaju lične i efektivne prodaje u međunarodnom marketingu detaljnije ćemo govoriti u okviru trećeg dela knjige i posebne tematske jedinice Međunarodni menadžment i organizacija prodaje. Ovde ćemo se osvrnuti samo na osnovne promotivne i komunikativne elemente lične prodaje u MM.

Lična prodaja predstavlja oblik direktnog tržišnog komuniciranja koji se realizuje kroz neposredne kontakte prodavca i kupca. Komuniciranje se odvija „licem u lice“ (*face to face*). Kupcu se lično obraća prodajni predstavnik ili prodavac date firme, prezentujući i promovišući svoje proizvode, sa konačnim ciljem da dođe i do zaključenja kupoprodajnog ugovora, tj. do krajnjeg čina prodaje. Opšta karakteristika lične prodaje jeste da je to najefektivniji oblik promotivnog delovanja, ali istovremeno i oblik promocije sa najvećim troškovima po jednom kontaktu i prodavcu. Najveća prednost ove vrste prodaje leži u njoj fleksibilnosti. Korekcije, izmene i prilogađavanja je moguće vršiti na licu mesta, izlazeći u susret konkretnim zahtevima kupca. Prateća marketinška prednost lične prodaje ogleda se i u tome što odmah obezbeđuje povratne informacije o kupčevim reakcijama, kao i ostalim bitnim karakteristikama tržišta. Međutim, individualizovana i neposredna komunikacija košta mnogo.

Značaj direktne prodajne komunikacije. U industrijski razvijenim zemljama masovni ili potrošački marketing postao je izuzetno kompleksan poslednjih godina. Imućniji potrošači su postali manje lojalni. Konstantno traže interesantnije ponude ili niže cene. Da bi se adekvatno odgovorilo na ovaj izazov, međunarodni marketer mora da ima prisnije kontakte sa svojim potencijalnim kupcima. Sve je neophodnije intenziviranje direktne tržišne komunikacije i lične prodajne promocije. U međunarodnom industrijskom marketingu (*business-to-business*) konkurencija je narasla višestruko. Marketeri moraju da budu bliži sa svojim potencijalnim kupcima, da preciznije poznaju njihove probleme i da ih što više individualno opslužuju. Pri stvaranju mreže lojalnih potrošača i industrijskih kupaca, direktna tržišna komunikacija i lična prodajna promocija mogu biti rešenje. U direktnom komuniciranju sa potrošačima i kupcima, marketer ili prodavac polazi od toga da je svaki potrošač, kupac ili klijent poseban slučaj koji zavređuje da dobije individualnu ponudu.

Značaj međunarodne lične prodaje veći je od lične prodaje na domaćem tržištu. Na nju se odvaja i veći deo promotivnog budžeta. Dva su razloga koja govore u prilog navedene konstatacije: 1. restrikcije koje se odnose na medijsko oglašavanje i mogućnosti korišćenja pojedinih medija mogu limitirati korišćenje formi masovnog komuniciranja; 2. niske plate u mnogim zemljama omogućuju međunarodno orijentisanim firmama da uposle brojniju lokalnu prodajnu snagu i prodajne promotere.

Promotivna uloga međunarodnog prodavca. Navedene opšte karakteristike lične prodaje u međunarodnim razmerama dolaze do većeg izražaja. Međunarodno orijentisana preduzeća susreću se sa ljudima iz različitih zemalja i različitih kultura. Posao međunarodnog prodavca na prvi pogled izgleda vrlo privlačno. Međutim, radi se o složenom i napornom poslu koji zahteva posebne veštine i sposobnosti od prodajnog osoblja. Nužno je razvijati sposobnost upravljanja prodajnim aktivnostima u okviru različitih kultura, uz uvažavanje različitih običaja i poznavanje stranih jezika. Ova vrsta promotivnih i prodajnih aktivnosti mnogo se češće javlja na tržištu industrijske opreme ili poslovnih usluga nego na tržištu robe široke potrošnje. Kod industrijske prodaje, koja je i najbolji primer za primenu internacionalne prodaje, jedan od najvažnijih zadataka je pronaći onog ko odlučuje o kupovini. Pozicija onog ko odlučuje različita je od kompanije do kompanije i od zemlje do zemlje. Uspešan međunarodno orijentisani prodavac mora biti sposoban da to uoči. Pored različitih sistema odlučivanja o kupovini, različiti su i kriteriji i ciljevi kupovine po pojedinim zemljama. Međutim, postoje proizvodi visoke tehnologije čija je primena, pa time i kriterijumi



kupovine, skoro identična u svim zemljama. Kada razlike nisu proizvodno i tražnjom određene, tada se akcent stavlja na prilagođavanje poslovnim stilovima i kulturama. U svakom slučaju, međunarodno orijentisani prodavac je kontinuirano suočen sa prevazilaženjem komunikativnih barijera.

Nivo ličnog prodajnog angažovanja preduzeća na inostranom tržištu će zavisiti od primenjivane forme međunarodnog poslovanja, kao i direktnosti međunarodnih kanala prodaje. Ukoliko preduzeće pri nastupu na inostranom tržištu angažuje posrednike, kao što su trgovinski zastupnici, prodajni agenti, dileri ili ekskluzivni distributeri, tada ono pruža bazičnu prodajnu pomoć svojim posrednicima i ne učestvuje u direktnom zaključivanju kupoprodajnih poslova sa krajnjim inostranim kupcima i potrošačima. Preduzeće opslužuje svoje posrednike proizvodnim specifikacijama, uputstvima, pratećom dokumentacijom, funkcionalnim objašnjenjima, garantnim listovima, servisnim informacijama i sl. Neophodno je posrednike snabdeti svim elementima koji su potrebni za uspešnu prezentaciju proizvoda krajnjim potrošačima, očekujući da posrednici obave neophodnu direktnu komunikaciju i ličnu prodaju na datom tržištu. Mnogi izvoznici direktno angažuju prodajne predstavnike u inostranstvu sa osnovnom funkcijom da ostvaruju neposredne kontakte i prezentacije, kao i promocije njihovih proizvoda. Generalno, uloga lične prodajne promocije je veća kada izvoznik direktno prodaje krajnjem korisniku, velikim državnim kupcima ili trgovinskim firmama. Takođe i kod firmi koje prodaju proizvode visoke vrednosti u inostranstvu (kao npr. *Boeing*) ili koje prodaju velikim i dominantnim kupcima u nekoj zemlji, značaj personalne komunikacije, usmene prezentacije i direktnog marketinškog napora se dodatno povećava. Ukoliko preduzeće koristi licencne i druge kooperativne aranžmane, njegovo prodajno angažovanje je slično kao kada izvozi preko ekskluzivnih posrednika. U slučaju zajedničkih ulaganja, prodajno angažovanje preduzeća će zavisiti od dogovora, kao i od potencijala i sposobnosti oba partnera.

Jezičke barijere u ličnoj prodajnoj promociji. Prevazilaženje jezičkih barijera posebno je težak zadatak za međunarodno i globalno orijentisane prodavce i marketere. Prodajni efekti se značajno povećavaju ukoliko prodavac komunicira na jeziku kupca. Treba napomenuti da je sa prihvatanjem engleskog kao poslovnog jezika u globalnim razmerama došlo do značajnog relativiziranja jezičkih barijera u međunarodnom i globalnom menadžmentu prodaje. Međutim, izučavanje stranog jezika ili jezika kupca može biti odličan način za razumevanje strane kulture. Generalno, kada se prodajni razgovori vode na engleskom jeziku, kompanija može ostaviti dobar utisak ukoliko su katalozi i prodajne brošure prevedeni na lokalni jezik kupca. Međunarodni prodavac mora dobro poznavati lokalne običaje i principe poslovne etike u sredini i kulturi kojoj kupac pripada.

Prodajna komunikacija direktnom poštom i Internetom. Tradicionalni pristup neposrednog prodajnog komuniciranja je direktna pošta. Tehnika direktne pošte mora biti bazirana na dobro razvijenoj ciljnoj bazi podataka. Baza redovnih, povremenih i potencijalnih potrošača mora da sadrži njihova imena, poštanske adrese, brojeve telefona, *e-mail* adrese i socioekonomski profil. Ova baza mora sadržati podatke o ponašanju potrošača. U međunarodnom marketingu nailazi se na dodatne probleme sa primenom lične prodajne komunikacije putem direktne pošte. Nailazi se na probleme nejednake pismenosti, nejednakog odnosa prema primljenoj pošti, kao i na različite poštanske troškove. Zbog navedenih problema, može se doći do zaključka da direktna pošta nije podesna za veliki broj inostranih tržišta. U nekim afričkim zemljama pismo poslato iz jednog grada u drugi putuje duže nego kada bi se poslalo u inostranstvo. Sa druge strane, Indija se hvali da će bilo koje pismo poslato u zemlji da stigne za tri dana. U svakom slučaju, međunarodni prodavac ili marketer mora ozbiljno da razmisli koliko mu je direktna pošta korisna ukoliko želi da edukuje svoje potrošače, kupce ili klijente. Brz razvoj novih elektronskih medija je uvećao mogućnosti prodavca da postigne direktni komunikacioni i



prodajni kontakt sa potrošačima. Mogućnosti da se koristi Internet za svrhe ličnog prodajnog komuniciranja su mnogostruke. Internet može da bude koristan dinamički kanal za personalizovanu dvostranu komunikaciju sa identifikovanim korisnicima u realnom vremenu. Potrošači mogu da tragaju za proizvodima i uslugama i mogu da ih naručuju trenutno.

Pretpostavke i ciljevi međunarodne prodajne prezentacije. Kvalitetna priprema prodajne prezentacije se uvek podređuje načinu razmišljanja kupca. Bitno je da se u prodajnoj prezentaciji ne zaboravi nijedan element koji može biti relevantan za odluku kupca. Da bi se došlo do kvalitetne prodajne prezentacije na inostranom tržištu, neophodno je prethodno obezbediti tri vitalne pretpostavke: razumevanje proizvoda i prodajne ponude, razumevanje konkurentskih prodajnih ponuda i razumevanje sociokulturnog konteksta ponašanja potrošača. Navedene tri pretpostavke javljaju se kao neophodna podloga za što preciznije definisanje ciljeva prodaje. Ciljevi prodaje moraju da se specificiraju i prilagođavaju u skladu sa sociokulturnim kontekstom ciljnog stranog tržišta za koje se priprema prodajna prezentacija. Ciljevi prodaje ne mogu biti samo izraz zahteva i želja prodavca, nego moraju da budu usmereni na ispunjavanje zahteva kupca. Prodajni ciljevi se ne mogu nametati. Oni se moraju izvoditi iz pridobijenog zadovoljstva kupaca. To je bitan konceptijski razlog neophodnog prilagođavanja prodajnih ciljeva i prodajnih prezentacija osobenostima svakog ciljnog tržišta.

Multimedijalne prodajne prezentacije u velikoj meri povećavaju efikasnost prodajnog osoblja na inostranim tržištima. Kompanije širom sveta troše ogromne svote novca na promotivne aktivnosti animiranja javnosti, skretanja i privlačenja pažnje kako bi se obezbedila što veća prepoznatljivost korporativnog i proizvodnog brenda u globalnim i lokalnim razmerama. Radi se o strategiji promotivnog privlačenja tražnje (*pull strategy*), koja se uglavnom realizuje kroz kampanje oglašavanja, odnose s javnošću, publicitet, Internet marketing, unapređivanje grafičkog i vizuelnog identiteta i sl. Međutim, ukoliko ne dođe do kreativne i ubedljive promotivne prezentacije prodajnog osoblja, svi pobrojani promotivni naponi mogu da ne pokažu željene rezultate. Ispravno shvatanje značaja prodajne prezentacije i njena efektivna realizacija mogu biti odlučujući faktori uspeha organizacije da potencijalne kupce prevede u status stabilnih budućih klijenata.

Multimedijalnim prezentacijama u mobilnim kancelarijama uz pomoć *notebook-a* prodajno osoblje doprinosi većoj ubedljivosti kao i interaktivnosti u komunikaciji sa potencijalnim kupcima i klijentima. Kombinacijom slike i teksta, video zapisa, muzike, zvuka, filma, grafičkog kvantitativnog prikaza i sl. poruka se potencijalnim kupcima prenosi na svestran i funkcionalno ubedljiv način. Multimedijalna prezentacija najneposrednije podstiče diskusiju, omogućujući da potencijalni kupci i klijenti na najbrži i najsigurniji način prođu kroz proces donošenja konačne odluke o kupovini. Uloga prezentacije je da pruži podršku prodajnom osoblju u interaktivnoj konverzaciji sa potencijalnim kupcima u procesu prodaje i/ili kupovine. Treba stalno imati u vidu da dobro pripremljena multimedijalna prezentacija ne može da nadoknadi nedovoljnu kompetentnost i nedovoljnu pripremljenost prodajnog osoblja. To posebno dolazi do izražaja u međunarodnom menadžmentu i organizaciji prodaje. Svetski poznate kompanije uglavnom imaju i najbolje pripremljene multimedijalne prezentacije svog biznisa i svoje tržišne ponude. Međutim, ukoliko se tim dobro pripremljenim multimedijalnim prezentacijama služi neubedljivo, nesigurno i nedovoljno pripremljeno lokalno prodajno osoblje, to može da deluje kontraproduktivno na efikasnost prezentacione komunikacije. Dakle, lokalna tržišna pripremljenost, kompetentnost i ubedljivost prodajnog osoblja moraju uvek da budu na nivou ili iznad svih aspekata multimedijalne prezentacije. Prezentacione osobine i lokalna tržišna prilagodljivost prodajnog osoblja danas postaju sve traženije i vrednije osobine u međunarodnom marketingu.



▣ **MM.Marker 8.3. Odnos prema prodajnoj promociji globalnih farmaceutskih kompanija**

Pedeset najvećih farmaceutskih kompanija u svetu godišnje potroši oko 28 milijardi USD na prodajne i marketinške aktivnosti. To predstavlja oko 15% ukupnog ostvarenog prihoda. Najveći deo tih sredstava otpada na neposredne prodajne aktivnosti. To je orijentaciono oko 11% od ukupno ostvarenog prihoda farmaceutskih kompanija, dok se na ostale marketinške i promotivne aktivnosti u proseku izdvaja oko 4% od ukupno ostvarenog godišnjeg prihoda. Navedeni iznosi i procenti ulaganja najrečitije govore o značaju koji marketing i prodaja imaju za farmaceutske kompanije. Prodajno osoblje farmaceutskih kompanija obezbeđuje znatno veći povraćaj ulaganja od ostalih tipova marketinških aktivnosti. Praksa pokazuje da oko 70% lekarskog osoblja prepisuje lekove pod uticajem prodajnih predstavnika farmaceutskih kompanija, a samo 20% pod direktnim uticajem zahteva pacijenata.

■ *BR-BusinessDataBase*

2.2. Akcione mere unapređenja prodaje u MM

Promotivna suština unapređenja prodaje. U literaturi se često unapređenje prodaje definiše na rezidualan način, kao deo promotivnih aktivnosti koji ne spada u privrednu propagandu, ličnu prodaju i odnose s javnošću. Takvo pojmovno shvatanje i tretman unapređenja prodaje često se prenosi i na teren međunarodnog marketinga. Međutim, pošto se područja tržišnog komuniciranja i promotivnih aktivnosti vrlo dinamično razvijaju, te se pojavljuju nove forme direktnog, interaktivnog, sistemskog, pa i hibridnog karaktera, rezidualni pristup definisanju unapređenja prodaje pokazuje sve više svoju neadekvatnost. Opredeljujemo se za preciznije definisanje pojma i prirode unapređenja prodaje, nezavisno od drugih oblika promotivnih aktivnosti. Možemo reći da unapređenje prodaje obuhvata kratkoročne i vremenski terminirane mere akcionog promotivnog karaktera kojima se stimuliše povećanje prodaje proizvoda, kao i mere manifestacionog promotivnog karaktera kojima se vrši prezentacija, informisanje i animacija potencijalnih kupaca ili partnera. Na osnovu takve definicije moguće je jasno odrediti domen kao i karakter unapređenja prodaje u odnosu na druge forme promotivnih aktivnosti. Njihovu prirodu i suštinu opredeljuje nekoliko bitnih karakteristika: kratkoročnog su karaktera, podstiču na brzu reakciju, efekti su neposredno i lako merljivi, nema odloženih efekata, akcije idu preko kanala i medija koji su pod kontrolom organizatora. U međunarodnom marketingu ova vrsta promotivnog delovanja vezuje se za mere i akcije poslovnog unapređenja izvoza i prodaje na inostranom tržištu. Za sada napominjemo samo da treba praviti razliku između poslovnih i nacionalnih programa unapređenja izvoza.

Međunarodne osobenosti. Osnovne specifičnosti korišćenja unapređenja prodaje u međunarodnim razmerama proizilaze iz dejstva faktora okruženja, kao što su: nivo dohotka, pravna regulativa, kultura življenja, osposobljenost lokalne maloprodaje, konkurentski ambijent, razvijenost drugih oblika promotivnog delovanja, kao i dostupnost pojedinih delova tržišta.

Zemlje u razvoju, zbog platežne sposobnosti i niskog dohotka, sa aspekta tražnje i ponašanja potrošača predstavljaju pogodna tržišta za primenu tehnika unapređenja prodaje, ali još uvek postoje značajna regulativna ograničenja i psihološke barijere kod poslovnih ljudi i trgovaca. Najveće probleme za primenu unapređenja prodaje predstavlja pravna regulativa. Ona može uticati na definisanje prihvatljivog načina, kao i obima poklona, nagrada, premija i besplatnih uzoraka. Najčešće se to ograničavanje vezuje za procenat od vrednosti proizvoda ili ponude.³⁷⁷ Mnoge zemlje regulišu i prate sektor cena, što direktno može uticati na mogućnosti korišćenja nivoa snižavanja cena, trgovinskih diskonta ili rabata.³⁷⁸ Organizovanje klađenja, takmičenja i igara na sreću predstavljaju sledeću grupaciju promotivnih tehnika koje su pod značajnom regulativnom kontrolom u



379

mnogim zemljama. Može se reći da su razlike po pojedinim zemljama daleko veće u domenu mera unapređenja prodaje nego u domenu medijskog oglašavanja. Zato se danas pre može govoriti o tzv. panevropskom medijskom oglašavanju nego o panevropskom unapređenju prodaje. To dodatno potvrđuje ispravnost konstatacije da unapređenje prodaje predstavlja primarno nacionalnu, a ne internacionalnu aktivnost. Naime, strategiju unapređenja prodaje je najteže standardizovati i jedinstveno primenjivati u međunarodnim razmerama. Pored restriktivnih, kulturni i običajni faktori velikim delom opredeljuju lokalnu primenljivost pojedinih tehnika i mera unapređenja prodaje. Spremnost lokalne trgovine da aktivno učestvuje u realizaciji usvojenog koncepta unapređenja prodaje vrlo je različita po pojedinim zemljama, kao i prodajnim teritorijama. Ako postoji razvijena nacionalna konkurencija na različitim nivoima u domenu unapređenja prodaje, onda je to dobro i za međunarodno orijentisane kompanije.

Ciljevi unapređenja prodaje u međunarodnom marketingu mogu biti različiti u različitim vremenskim periodima, kao i na različitim tržištima. Pošto se radi o vremenski terminiranim akcijama, često se ide na primenu kombinacije ciljeva, ili pak, na podelu i razgraničenje primarnih i sekundarnih ciljeva. Među najznačajnije ciljeve akcionog tipa međunarodnih promotivnih aktivnosti unapređenja izvoza (prodaje) ubrajamo: 1. podrška ulasku na inostrano tržište i pristup tamošnjim kanalima prodaje, 2. podrška uvođenju novog proizvoda na dato tržište, 3. stimulisanje kupca da proba ili kupi proizvod, 4. navođenje potrošača da svrati u lokalnu trgovinu, 5. povećavanje frekvencije kupovine proizvoda, 6. stimulisanje trgovine da obeleži, ističe i skladišti promovisane proizvode i 7. obezbeđivanje operativne podrške na terenu aktivnostima medijskog oglašavanja i drugih formi promotivnog delovanja.

Značaj unapređenja prodaje u okviru ukupnog promotivnog miksa poslednjih decenija postaje sve veći. To se dobrim delom objašnjava i povećanom rezistentnošću auditorijuma i potrošača na poruke medijskog oglašavanja. S druge strane, taj trend je moguće objasniti osnovnom ulogom i komplementarnim karakteristikama pojedinih mera unapređenja prodaje u okviru ukupnog promotivnog miksa. Naime, ni najbolje medijsko oglašavanje neće imati efekte ili će oni biti nepotpuni ukoliko ne budu podržani adekvatnim merama unapređenja prodaje i stimulisanja posrednika i potrošača. Obrnuto ne mora da važi. Povećava se broj kompanija koje vrlo uspešno primenjuju strategije međunarodnog, pa i globalnog marketinga bez korišćenja

³⁷⁷ Npr. u Francuskoj je to 5% ³⁷⁸ Skandinavske zemlje su vrlo restriktivne prema diskontima, u Francuskoj se smatra ilegalnom svaka prodaja ispod cene koštanja, a u Nemačkoj nuđenje cenovnih pogodnosti mora biti najavljeno unapred. ³⁷⁹ Generalno posmatrano, evropske zemlje su znatno restriktivnije od SAD po mogućnosti korišćenja svih tehnika unapređenja prodaje. ³⁸⁰ U SAD, ukupna ulaganja u pojedine aktivnosti unapređenja prodaje kontinuirano nadmašuju ulaganja u privrednu propagandu ili medijsko oglašavanja .

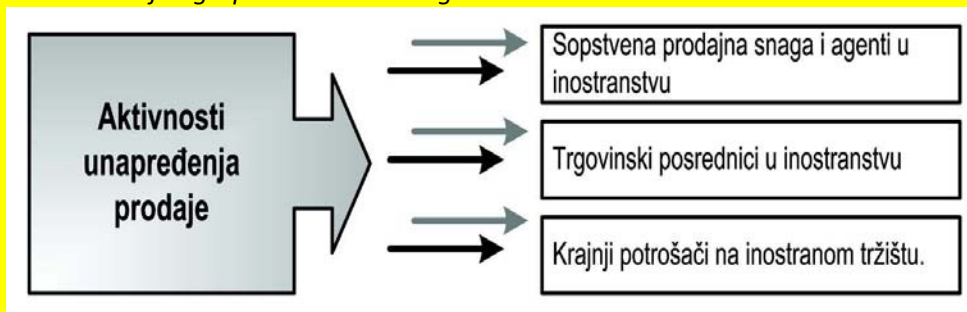
advertajzinga. Treći razlog povećanog značaja pojedinih mera unapređenja prodaje bi se mogao tražiti u činjenici da dolazi do sve veće uloge maloprodaje u ukupnom sistemu marketinga, kao i do sve prisutnije njene internacionalizacije. U takvim uslovima merama unapređenja prodaje utiče se na stepen privrženosti maloprodaje, kao i na moral zaposlenog prodajnog osoblja.

Ciljne grupe, mete poslovnog unapređenja izvoza ili prodaje na inostranim tržištima mogu biti trojake, pa samim tim i kombinacije mera i metoda unapređenja prodaje mogu biti: 1. mere unapređenja izvoza i prodaje usmerene prema sopstvenoj prodajnoj snazi i agentima (zastupnicima) u inostranstvu, 2. mere unapređenja izvoza i prodaje usmerene prema trgovinskim posrednicima u inostranstvu, 3. mere unapređenja prodaje usmerene prema



krajnjim potrošačima na inostranom tržištu. Formalno se radi o istim promotivnim metama kao i na domaćem tržištu. Međutim, u međunarodnom marketingu se suočavamo sa složenijim okolnostima dostizanja do tih meta, kao i sa njihovom različitom pozicijom. Rekli smo već da prodajna snaga i prodajni predstavnici imaju veći značaj u međunarodnim nego u domaćim tržišnim razmerama.³⁸¹

Slika 8.2. Ciljne grupe međunarodnog UP



Tehnike i mere unapređenja prodaje su različite i brojne. Njihova popularnost i primenljivost mogu se značajno razlikovati po pojedinim zemljama, kao i u različitim proizvodno tržišnim situacijama. Najčešće i najznačajnije akcione tehnike unapređenja prodaje su: kuponi, markice, nagradne igre, klađenja, trgovinski diskonti, sezonska sniženja, rabati, premije, besplatni uzorci, bonus pakovanja, pokloni uz proizvod, povraćaj novca, demonstracije proizvoda, izlaganje na mestu prodaje, zabavne animacije, predstave, programi, društvene akcije, izložbe i slično. Ostavljajući za sada po strani mere unapređenja prodaje manifestacionog i demonstracionog karaktera, možemo videti da većina ovih promotivnih tehnika ide na obezbeđivanje određenih pogodnosti u funkciji stimulisanja ili povećanja prodaje proizvoda.

U zemljama sa niskim dohotkom i niskom platežnom sposobnošću stanovništva, kao i zemljama u kojima preovlađuje racionalno ponašanje potrošača, razumljivo je da postoji veliki interes za mnoge od navedenih tehnika unapređenja prodaje. Veliki broj tih promotivnih tehnika afirmiše logiku „dobiti nešto za ništa“ (*something for nothing*), što je privlačno za mnoge cenovno ili racionalno orijentisane potrošače.³⁸² U nedovoljno razvijenim zemljama unapređenje prodaje

³⁸¹ Volvo je primenjivao prodajna takmičenja po pojedinim tržištima, tako da je najbolji član prodajne snage na datom tržištu bio nagrađivan besplatnim automobilom. *Militer Brewing Company* imala je kombinaciju mera unapređenja prodaje koje su stimulisale veletrgovinske posrednike na praksu većih porudžbina. Kompanija *Lever Brothers* primenjivala je prepoznatljiv deterdžent kupon koji je bio namenjen lojalnim potrošačima u mnogim zemljama.³⁸² U SAD su najpopularniji kuponi. Istraživanja pokazuju da se oko 300 milijardi kupona distribuira američkim potrošačima u toku jedne godine, putem štampanih medija, direktno poštom ili u pakovanju sa proizvodom. U zemljama gde je raspoloživost medija masovnog komuniciranja nepovoljna, procenat promotivnog budžeta koji se odvađa na neke od tehnika unapređenja prodaje se povećava.

uzima najveći deo promotivnog napora, pogotovo u ruralnim i teško dostupnim delovima tržišta.³⁸³ Mnoge poznate kompanije, da bi kreirale naviku da se koriste njihovi proizvodi u drugim kulturama, pribegavaju besplatnim uzorcima i demonstracijama kao efikasnim tehnikama unapređenja prodaje.³⁸⁴ U svakom slučaju, međunarodni marketer mora dobro da upozna lokalnu kulturu i sagleda validnost i plodotvornost pojedinih tehnika unapređenja prodaje, ukoliko se opredeli na korišćenje ove forme promotivnih aktivnosti.



Upravljanje unapređenjem prodaje u međunarodnom marketingu podrazumeva: 1. precizno definisanje prodajnih i marketinških ciljeva, 2. određivanje promotivnog budžeta koji će biti usmeren na unapređenje prodaje, 3. usvajanje plana operativnih akcija, 4. procena izvodljivosti i efekata, kao i evolucije pojedinih tehnika unapređenja prodaje po pojedinim zemljama i užim lokalitetima. Prethodno istraživanje primenljivosti i prihvatljivosti pojedinih tehnika i mera unapređenja prodaje po različitim zemljama javlja se kao uslov i nužna pretpostavka uspešnog upravljanja ovim tipom promotivnog delovanja, koji je dominantno lokalno opredeljen.

2.3. Međunarodni sajmovi i izložbe

Značaj međunarodnih sajmova. Sajmovi i izložbe predstavljaju jedan od načina promotivnog unapređenja prodaje, manifestacionog i prezentacionog karaktera.³⁸⁵ U međunarodnom poslovanju i marketingu značaj sajmova povećava se u odnosu na domaći marketing. Učešće na poznatim međunarodnim sajmovima često se javlja kao neophodnost. Nekada je to zbog toga što se drugi tipovi promocije ne mogu adekvatno primeniti (npr. medijsko oglašavanje), a mnogo češće zbog prirode samog proizvoda i ponašanja glavne konkurencije. Za veliki broj proizvoda ne mogu mnogo pomoći drugi oblici promocije ukoliko se ne obezbedi direktan i fizički kontakt sa samim proizvodom. Kad god je potrebno postići efekat pokazivanja proizvoda, tj. kada se radi o proizvodu koji najbolje govori o sebi samom, sajmovi i izložbe mogu predstavljati pogodnu prezentacionu formu. Kada se radi o novom proizvodu, novom tipu ili modelu, jedna od vrlo važnih i nezaobilaznih formi promocije i unapređenja prodaje jesu sajmovi i izložbe. Kod industrijskog marketinga i prodaje proizvodnih dobara i proizvoda visoke vrednosti sajmovi i

³⁸³ Na primer, u mnogim delovima Latinske Amerike *Pepsi Cola* i *Coca Cola* veliki deo promotivnog budžeta troše na karnevalsko kretanje kamiona i pratećih učesnika po manjim mestima i ruralnim delovima tržišta. Zaustavljanje u pojedinim mestima je praćeno organizovanjem bogatog zabavnog programa, uz besplatno osvežavanje njihovim proizvodima, korporativnim animiranjem prisutnih i nizom pratećih promotivnih tehnika.

³⁸⁴ Kada je kompanija *Kelloggs* krenula u internacionalizaciju svoga poslovanja bila je suočena sa nepostojanjem navike da se koriste njihovi proizvodi na tržištima kao što su Latinska Amerika, Evropa, Bliski Istok, Azija. Ona je išla na kombinovanu i sinhronizovanu primenu medijskog oglašavanja uz istovremeno nuđenje besplatnih uzoraka i manifestacione demonstracije. Sličnu tehniku promotivnog delovanja je primenila i kompanija *Proctor and Gamble* na tržištu Japana, kada je podelila 1,5 milion uzoraka svojih *Pampers* pelena. Znajući da Francuzi svoje odmore vole da provode organizovanjem dužih putovanja širom zemlje ili na pravcima prema Španiji i Italiji, uz zadržavanje u većem broju mesta, kompanija *Nestle* je na odgovarajućim punktovima uz auto put organizovala svojevrstne kampove za odmor i osveženje beba i roditelja, kako bi demonstrirala i animirala mlade bračne parove za korišćenje njihovog proizvodnog programa za bebe.³⁸⁵ Od latinske reči *feriae*, što znači raspust ili odmor posle religioznog praznika, nastali su brojni nazivi za sajmove na različitim jezicima: na engleskom *fair*, na francuskom *foire*, na italijanskom *fiera*. Od latinske reči *missa*, što znači bogoslužjenje, nastao je nemački termin za sajam *messe*. Dakle, etimologija same reči „sajam“ ukazuje na njegovu izvornu vezanost za crkvene svetkovine i obrede. Prvobitno su sajmovi više ličili na velike narodne vašare koji su se organizovali uz prigodne religiozne praznike.

³⁹⁴ izložbe predstavljaju dominantnu formu promotivnog nastupa u međunarodnom marketingu. Za mnoge druge obične proizvodno-tržišne situacije, učešće na međunarodnim sajmovima izložbama opredeljeno je poslovnom praksom i ponašanjem glavne konkurencije. Naime, na međunarodnim sajmovima koncentriše se ogromna ponuda, tako



da većina ozbiljnih kompanija koje imaju šta da ponude svetskom tržištu obavezno nastoje da budu što bolje predstavljene i upoređene sa drugim sličnim kompanijama.

Evropska sajamska superiornost. Potencijali i promotivne mogućnosti sajmova u svetu su ogromni i znatno veći od istih potencijala na domaćem tržištu. Naime, u svetskim razmerama se godišnje održi preko 8.000 sajmova i izložbi. U okviru tog broja, godišnje se održi više od 2.000 sajamskih priredbi u 84 zemlje sveta, koje imaju međunarodni status i značaj.³⁸⁶ Danas se kalendari i osnovne informacije o najznačajnijim međunarodnim sajamskim manifestacijama mogu dobiti i preko Interneta. U Evropi savremene forme sajmova imaju tradiciju preko stotinu godina. Individualni evropski proizvođači i distributeri u proseku na njima nastupaju po devet puta godišnje. Evropski sajmovi su mnogo značajniji i ozbiljnije organizovani od američkih. Evropske kompanije troše u proseku oko jedne četvrtine svog marketinškog budžeta na sajamske manifestacije, dok je kod američkih kompanija taj iznos oko pet puta manji i iznosi svega 5%. U SAD se više govori o trgovinskim izložbama, u okviru kojih su druženje i određeni programi zabave i animacije u prvom planu. Pripreme za nastup na evropskim sajmovima su mnogo dugotrajnije i detaljnije, pa i skuplje nego u SAD.³⁸⁷ U deset najrazvijenijih evropskih zemalja se u jednoj godini održi oko 1.400 sajamskih manifestacija, na kojim se pojavi oko 50.000 izlagača i koje poseti preko 56 miliona posetilaca. Najveća sajamska sila u svetu je Nemačka, a slede je Francuska, Italija, Velika Britanija i Španija, Poljska, Kina.³⁸⁸

Prednosti od učestvovanja na međunarodnim sajmovima su višestruke. Pre svega, to je pogodan način ulaska na mnoga inostrana tržišta. Preko sajmova moguće je predstaviti, demonstrirati i promovisati sopstvene marketinške potencijale. Moguće je pronaći adekvatne posrednike (distributere, banke, investitore, državne predstavnike) i formirati lokalni marketinški sistem u funkciji plasiranja proizvoda na datom tržištu. To je i dobar kanal za praćenje najnovijih tehnoloških promena, kao i dostignuća glavne konkurencije. Sajmovi su i vrlo značajan izvor mnogobrojnih marketinških informacija. Nastup na međunarodnim sajmovima omogućuje preduzeću da uspostavi mnoge nove poslovne veze i odnose, kao i da unapredi postojeće.

Tipovi međunarodnih sajmova. Treba praviti razliku između dva tipa međunarodnih sajmova – opšti sajmovi ili velesajmovi i specijalizovani sajmovi. Najpoznatiji sajam opšteg tipa je sajam u

³⁸⁶ Videti na www.ufinet.org³⁸⁷ Smatra se da je ozbiljnija međunarodna ekspanzija kompanije *Alpine Map Co.* počela kada joj je država Kolorado pomogla da zakupi štand na međunarodnom sajmu sportske opreme u Minhenu.. Ta kompanija danas u inostranstvu realizuje oko 40% svoje ukupne prodaje i poznatija je u Evropi nego kod kuće.³⁸⁸ Na Nemačku otpada oko 18% svih evropskih sajamskih manifestacija, na kojim se pojavi oko 36% ukupnog broja izlagača, a poseti ih oko 30% ukupnog broja posetilaca koji prate sajamske manifestacije na evropskom kontinentu. U Francuskoj se održi oko 19% evropskih sajamskih manifestacija, na kojim se pojavi 19% izlagača i koje poseti oko 24% ukupnog broja posetilaca. Velika Britanija ima oko 23% evropskih sajamskih manifestacija, koje privuku oko 14% izlagača i oko 16% posetilaca. Na teritoriji Italije se organizuje oko 10% evropskih manifestacija, koje privuku sličan broj izlagača i posetilaca kao i sajmovi u Velikoj Britaniji. Poput Velike Britanije, i Španija ima veće procentualno učešće u ukupnom broju evropskih sajamskih manifestacija (17%), nego što je učešće u ukupnom broju izlagača (7%) i posetilaca (11%).

³⁸⁹ Hanoveru, koji se održava u aprilu. Sajam u Hamburgu je takođe otvoren prema svim izlagačima, kako potrošnih tako i proizvodnih dobara. Drugi veliki sajmovi ovog tipa su Kanton sajam u Kini i Milanski sajam u Italiji. Sajmovi opšteg tipa često se zovu univerzalnim sajmovima. Specijalizovani sajmovi koncentrišu se na određeni segment industrijske



grane ili uže delatnosti. Oni su više tehničke prirode. Prepoznatljivi su po profesionalnim karakteristikama kako izlagača, tako i posetilaca. Ne moraju da se održavaju u fiksnim terminima i svake godine. ³⁹⁰ Poslednjih decenija dolazi do intenzivnijeg razvoja postojećih sajamskih manifestacija, posebno onih međunarodnog karaktera, kao i do formiranja novih ³⁹¹ na lokalnim tržištima.

Međunarodna unija sajмова - UFI je formirana 1925. godine na inicijativu Milanskog sajma, uz podršku 20 vodećih međunarodnih sajamskih centara. Ta asocijacija okuplja ³⁹² najznačajnija tela velikih sajмова u svetu. Zvanični članovi UFI mogu biti: organizatori međunarodnih sajмова i izložbi, vlasnici sajamskih institucija koji nisu organizatori sajamskih manifestacija, profesionalne sajamske asocijacije, profesionalne organizacije za istraživanje i kontrolu sajamske prakse. Punopravni članovi UFI dobijaju pravo da koriste UFI logo i vizuelni identitet kao oznaku kvaliteta i svoga konkurentskog profila. Preporučuje se da se prilikom nastupa na međunarodnom sajmu proveriti da li je dotični sajam član Međunarodne unije - UFI. To je garancija kvaliteta sajamske podrške, pošto su pravila koja regulišu članstvo u toj uniji vrlo stroga. Cilj unije UFI je da poveže najveće sajmove, da koordinira i usklađuje njihov rad, da definiše pravila i kodekse sajamskog poslovanja, kao i da unapređuje ukupnu sajamsku praksu. Pored unapređenja saradnje između pojedinih sajмова ova institucija se bavi i zaštitom njihovih prava. Unija UFI preuzima obavezu da predstavlja svoje članove širom sveta. U funkciji obavljanja navedenih ciljeva, ona obavlja sledeće aktivnosti: na podlozi umrežene platforme razmenjuje ideje i iskustva članova, pruža veliki spektar obuke i seminara, obezbeđuje članovima vredne studije i istraživanja, obavlja promociju sajмова i izložbi na globalnom nivou, organizuje redovne susrete na regionalnom nivou. Da bi jedan sajam postao član unije UFI, mora da ispunjava sledeće

³⁹³ uslove: 1. broj stranih izlagača mora činiti bar 20% od ukupnog broja, 2. zakupljeni deo neto prostora stranih izlagača mora da iznosi najmanje 20% ukupno zakupljenog prostora, 3. strani posetioci moraju sačinjavati bar 4% ukupnog broja posetilaca. Statistiku navedenih uslova moraju verifikovati specijalizovane

³⁸⁹ Sajam u Hanoveru ima oko 6.000 izlagača i preko 600.000 posetilaca iz svih industrijskih sektora iz više od 60 zemalja. Hanoverski sajam poseduje najveći sajamski kompleks na svetu. Prostire se na oko

² 500.000 m² zatvorenog i oko 60.000 m² otvorenog izložbenog prostora. Ovaj kompleks se prostire na 27 hala i paviljona, opremljenih najsavremenijom tehničkom i komunikacionom opremom. ³⁹⁰ Pošto je nemoguće pobjrjati sve, ovde ćemo navesti samo najznačajnije sajamske gradove u svetu, kao što su: Hanover, Lajpcig, Frankfurt, Keln, Minhen, Njujork, Bordo, Pariz, Kan, Milan, Rim, Beč, Barselona, Solun, Tokio, Osaka, Moskva, Kairo, Nju Delhi, Džakarta, Kazablanka, Plovdiv. Rekli smo već da je u Evropi Nemačka najveće sajamsko tržište sa 26 sajamskih centara, zatim sledi Italija sa 23, Francuska sa 18, Poljska sa 13 i

³⁹¹ Španija sa 12 sajamskih gradova. O potencijalima najpoznatijih međunarodnih sajмова videti u izvorima: www.hannovermesse.de www.cantonfair.org.cn, www.hamburg-messe.de, www.sajam.co.rs, www.nsfair.co.rs ³⁹² UFI je na početku imala 20 članova, 1937 god. je bilo 33 člana, 1965 god. je bilo 83, 1980 god. njih 122; 2000 god. 211, a danas UFI ima preko 530 članova, okuplja sajamske organizacije iz 84 zemlje sa svih 6 kontinenata. Sajmove sa oznakom UFI godišnje poseti preko 150 miliona ljudi na 4.500 sajamskih manifestacija. Na više od 50 miliona m² rentiranog prostora, godišnje se pojavi

³⁹³ više od milion izlagača (Preuzeto sa: www.ufi.org). www.ufinet.com 396 revizorske kuće ili ovlašćeni revizori UFI. Pored navedenih uslova navode se i dva dodatna obeležja članova UFI: 1. izložbene konstrukcije moraju biti stalnog karaktera, uz

³⁹³ više od milion izlagača (Preuzeto sa: www.ufi.org). www.ufinet.com 396 revizorske kuće ili ovlašćeni revizori UFI. Pored navedenih uslova navode se i dva dodatna obeležja članova UFI: 1. izložbene konstrukcije moraju biti stalnog karaktera, uz



obezbeđivanje svih pratećih usluga i pomoći izlagačima, 2. na sajmovima koji se redovno održavaju nije dozvoljena direktna prodaja onog što je izloženo, dok traje manifestacija.

Troškovi sajamskog nastupa u inostranstvu predstavljaju osnovni i najveći problem ovog vida unapređenja prodaje i promotivnog delovanja. Razumljivo je da su oni znatno veći od troškova sajamskog nastupa u domaćem marketingu. Po pravilu su veći troškovi iznajmljivanja samog prostora, kao i dizajniranja i konstrukcije štanda. Troškovi transporta štanda i proizvoda koji će se izlagati značajno se povećavaju. Eskalacija troškova u odnosu na domaći marketing je primetna i u delu tzv. varijabilnih sajamskih troškova, kao što su nadoknade angažovanom osoblju, njihovi putni troškovi, dnevnice, te troškovi smeštaja i reprezentacije. Izlagač na međunarodnim sajmovima mora da istraži da li mu je neophodno da obezbedi tzv. karnet za proizvode koji se voze na sajamsku manifestaciju da bi se izlagali. Karnet predstavlja međunarodni carinski dokument kojim se precizno identifikuje roba koja je namenjena za sajamsku izložbu i na osnovu koje se ta roba oslobađa plaćanja carine. Ono što je pasoš za pojedinca, to je karnet za robu koja privremeno ulazi u neku zemlju radi izlaganja. Naime, u većini zemalja postoji mogućnost da se ne plati carina na robu koja se privremeno uvozi radi demonstracije ili izlaganja. Bitno je da ta roba nakon izložbe bude iznesena iz zemlje. Ako se bilo šta proda u toku ili posle sajma mora se obezbediti carinska deklaracija i platiti odgovarajuća carina. Ako se izlaže veliki i skup proizvod, većina preduzeća će nastojati da ga nakon sajamske manifestacije proda u stranoj zemlji, jer ga je komplikovano vraćati nazad. Prodaja sajamskih uzoraka može biti u funkciji pokrivanja dosta velikih troškova učešća na sajmu.

Priprema i organizovanje sajamskog nastupa moraju da budu kvalitetno, profesionalno i značajki vođeni. To je jedini način da se obezbedi poslovna opravdanost ovog promotivnog napora, kao i da visoki troškovi budu svrsishodni i dobra marketinška investicija. Kod međunarodnih sajmova važi princip da je bolje nikako ne nastupiti nego nastupiti nepripremljeno, neorganizovano i nedovoljno kvalitetno. Ovde ćemo navesti samo nekoliko sugestija i principa kojih bi se trebalo pridržavati prilikom nastupa na sajmovima u inostranstvu. Avionski troškovi su mali deo ukupnih troškova, tako da se preporučuje iznajmljivanje čarter leta, kako bi se prevezli ljudi i svi prateći elementi neophodni za sajamski nastup. Izložbeni prostor bi trebalo učiniti jednostavnim, privlačnim i pristupačnim, tako da je najbolje voziti samo najznačajnije eksponate koji će biti izlagani. Rezervacija izložbenog prostora mora biti blagovremena, a ne sme se kasniti ni sa postavljanjem štanda. Time se postiže dobar izbor lokacije i dovoljno vremena za proveru oficijelnog sajamskog nastupa. Pozive, program sajamskog nastupa i osnovne poslovne informacije o novitetima i atraktivnim delovima sajamske ponude treba poslati unapred i na dobro odabrane adrese. Prateći promotivni materijal, u vidu kataloga, brošura, prospekata i uputstava treba štampati na više jezika, ukoliko se očekuju posetioci iz različitih zemalja. Obaveštenja i komuniciranje treba voditi na jeziku potencijalnog kupca ili partnera. Treba obezbediti lokalne brojeve telefona za odgovore na pitanja i davanje informacija. U poslednje vreme celi sajmovi se odvijaju po sistemu *on-line*, tako da treba koristiti njihovu bogatu bazu podataka.³⁹⁴ Vrlo je važno da se izabere kvalitetno i profesionalno osoblje koje će biti angažovano na štandu tokom sajamske priredbe. Osoblje mora da dođe ranije i da ode kasnije sa sajma. Raniji dolazak se preporučuje i zbog neophodne

³⁹⁴ Na primer, frankfurtski sajamski prostor smešten je u deset zgrada, sa jako velikim brojem tzv. kampus delova ili štandovskih jedinica, tako da je moguće preko terminala dolaziti do podataka o svim štandovima, izlagačima, prijavljenim kompanijama, proizvodima i uslugama.



aklimatizacije, a naknadno zadržavanje je nužno radi konkretizacije i komercijalizacije mnogih započelih ili samo notiranih poslovnih kontakata. Izlagači moraju respektovati kulturne razlike po pitanju formalnog i neformalnog oblačenja, razmene vizit karti i mnogih drugih pojavnih detalja.

MM.Marker 8.4. Virtuelni sajmovi - fikcija ili budućnost

Tokom aprila 2000. godine prvi samostalni virtuelni sajam prikazan je od strane *ISP Virtual Show*. Sajam je ubrzo stekao veliku popularnost. Po rečima promotera sajamskih prednosti, ovaj sajam uveliko prevazilazi pogodnosti koje nude klasični sajmovi. Izlagači (naknada za izlaganje kreće od 1,995 USD) i posetioci (ulaznica košta 99 USD) iz celog sveta mogu sada da kreiraju odnose direktno iz svojih restorana. Glavna prednost virtuelnih sajmova su značajne uštede u troškovima, kako za izlagače tako i za posetioce. Uštede se odnose na iznajmljivanje prostora, troškova putovanja i dnevnica, gubitka vremena i sl. Virtuelni sajmovi su jedna nova alternativa u odnosu na klasične sajmove. Koristeći naprednu tehnologiju bilo ko širom sveta može da poseti virtuelni sajam i dobije informacije o proizvodu na sopstvenom jeziku. Napredna tehnologija je omogućila da razlike u jeziku postanu stvar prošlosti. Ukoliko su posetioci i izlagači voljni da nastave kontakte van mreže zakazivanje sastanka će im olakšati časovnici koji prikazuju lokalna vremena širom sveta. Rukovodioci koji posećuju sajmove mogu konačno da odahnu. Više nema bolova u stopalima, vrelih prostorija bez klima uređaja i preskupe nekvalitetne hrane. Iako sve ovo lepo zvuči kreatori virtuelnih sajmova su prevideli jednu stvar. Lični kontakti koji se uspostavljaju na klasičnim sajmovima su često od presudnog značaja za kasnije uspostavljanje poslovnih odnosa. Takođe, ne postoji mogućnost da se efekti svih proizvoda steknu virtuelnim izlaganjem. Ruski tenk od 15 tona koji je izložen tokom *Comtake Trade Show* u Moskvi ne ostavlja isti utisak u realnosti i u virtuelnoj dimenziji. Vreme će pokazati kako će se ovaj novi medij razvijati.

■ BR-BusinessDataBase

Ključni parametri uspešnog sajamskog nastupa u MM. Pri sajamskom nastupu osnovni naglasak treba staviti na kvalitet proizvoda i ukupne ponude. Ako toga nema onda je bolje ne nastupati na međunarodnim sajmovima. Nikada na sajmovima u inostranstvu ne treba izlagati proizvode inferiornog karaktera. Roba uvek po kvalitetu i funkcionalnim karakteristikama mora biti superiorna, ili pak, diferencirana i prepoznatljiva u odnosu na proizvode iz drugih zemalja. Jedna od izuzetno važnih stvari jeste da se sazna ko su glavni konkurenti koji će se pojaviti na sajmu. Korisno je saznati njihove poslovne i marketinške aktivnosti, kvalitet njihove ponude, strukturu izložbenih eksponata, uslove prodaje i slično. Što više informacija o konkurenciji, to su bolje pretpostavke da se sajamski nastup učini kvalitetnijim, prepoznatljivijim i uspešnijim.

3. MEĐUNARODNA KORPORATIVNA PROMOCIJA

3.1. Međunarodna sponzorska promocija

Sponzorska promocija predstavlja osoben vid promotivnog angažovanja preduzeća u međunarodnom marketingu, višedimenzionalnog i multimedijalnog karaktera. Radi se o formi promotivnih aktivnosti koja se nalazi u naglašenoj ekspanziji. Pošto se kroz sponzorstvo prepliću efekti medijskog oglašavanja sa efektima unapređenja prodaje i odnosa sa javnošću, s razlogom se može govoriti o posebnoj formi tržišnog komuniciranja. Aktivnosti se realizuju na specifičan način i kroz ulaganja koja nemaju isti tretman kao troškovi privredne propagande. Preporučljivo je da se sponzorska ulaganja planiraju i vode odvojeno, kao i da se prate njihovi efekti. Odnosi sa sponzorisanom stranom se definišu posebnim ugovorom o sponzorstvu. Za razliku od medijskog oglašavanja, uticaj sponzorske promocije na publiku je indirektan, po čemu je ona slična publicitetu. Dakle, na publiku se utiče preko nekog drugog, ali u ovom slučaju na podlozi finansijske podrške. Možemo reći da se sponzorska promocija zasniva na ulaganjima i finansijskoj podršci druge strane radi ostvarivanja komercijalnih efekata preko velikih događaja, medijskih manifestacija ili



poznatih ličnosti, ili pak, radi ostvarivanja povoljnih odnosa sa javnošću i pozitivnih društvenih efekata, kroz podršku neprofitnih delatnosti ili širih društveno korisnih akcija.

Ulaganja u sponzorsku promociju u međunarodnom marketingu su imala značajnu ekspanziju poslednjih decenija. Primetna je povećana sklonost kompanija ka sponzorskoj promociji u svim delovima sveta, zbog čega dolazi do intenzivnog rasta ovog dela promotivnih troškova. Razumljivo je da je u ukupnim troškovima promocije još uvek relativno skromno učešće sponzorskih troškova, koje se u većini zemalja kreće u rasponu od 5 do 10%. Apsolutni iznosi koji se odvajaju na razne vidove sponzorstava uopšte nisu beznačajni kada se ima u vidu obim ukupnih promotivnih ulaganja u najrazvijenijim zemljama. Polazeći od zvaničnih izveštaja pojedinih zemalja, koje odvojeno prate i iskazuju vrednost sponzorskih ulaganja, može se reći da sponzorstvo sve više postaje promotivna aktivnost globalnih razmera. Međutim, može se primetiti da sklonost prema sponzorskoj promociji u većoj meri zavisi od nivoa razvijenosti privrede pojedinih zemalja, nego što je to slučaj sa drugim vidovima promotivnih aktivnosti.³⁹⁵ Na najrazvijenije zemlje Trijade otpada oko 80% svih ulaganja u sponzorsku promociju.

Vrste sponzorske promocije. Moguće je govoriti o dve vrste sponzorske promocije: komercijalna i donatorska. Komercijalno sponzorstvo zasniva se na preciznom aranžmanu uzajamnih prava i obaveza, koji nosi vidljive i merljive koristi za obe strane. Ovaj vid sponzorstva u međunarodnom marketingu usmeren je prema velikim međunarodnim događajima, manifestacijama i poznatim ličnostima. Preduzeće računa na direktne i indirektno efekte medijskog prisustva u javnosti, kao i na određene efekte unapređenja prodaje i korporativnih odnosa s javnošću.³⁹⁶ Najčešće sponzorisanu događaji u međunarodnom marketingu su: međunarodna sportska takmičenja, međunarodne kulturne manifestacije i međunarodni mediji. Uporedo sa sve većim medijskim pokrivanjem velikih međunarodnih sportskih događaja, njihova komercijalna vrednost se drastično povećava.³⁹⁷ Za preduzeće je od velikog značaja da izabere pravi događaj za sponzorisanje, kao i da ima upadljiv vizuelni elemenat koji vredi izlagati i koji može privući pažnju publike u najširim međunarodnim razmerama.³⁹⁸ Kod međunarodnog komercijalnog sponzorstva uvek su prisutni

³⁹⁵ Naime, na svega šest razvijenih tržišnih privreda (Nemačka, Italija, Velika Britanija, SAD, Japan i Australija) otpada čak 70% ukupnih svetskih ulaganja u sponzorsku promociju. Na SAD otpada oko 33% svih sponzorskih ulaganja u svetu, na Evropu takođe oko 33%, a na Japan oko 13%. (Preračunato na osnovu: Sponsorship Research International, 2007).³⁹⁶ *Coca Cola* je jedan od glavnih komercijalnih sponzora Olimpijskih igara u poslednjih nekoliko ciklusa. Inače, *Coca Cola* u proseku godišnje na razne vidove sponzorstava potroši oko 20% ukupnog marketinškog budžeta.³⁹⁷ Prema ugovoru koji je stupio na snagu 2002 godine, kompanija *Nike* će jednom od najvećih fudbalskih klubova na svetu, *Manchester United-u* platiti 450 miliona dolara tokom perioda od trinaest godina. *Nike* će preuzeti maloprodajne objekte poznatog kluba, ravnopravno deleći profit od prodaje. Preko fudbala kao najpopularnijeg sporta širom sveta, *Nike* želi da poveća svoju konkurentsku prednost u odnosu na glavne rivale *Reebok* i *Adidas*.³⁹⁸ *Sony* je skoro potpisao ugovor o sponzorisanju NBA, a sponzorski ugovor iznosi 10 miliona dolara na godišnjem nivou. Tokom 1997. godine *Adidas* i *Nike* su ušli u „rat“ ponudama ko će sponzorirati bejzbol

efekti promotivnog preliivanja u svetskim razmerama, što dodatno povećava značaj ovog vida međunarodnog promotivnog delovanja. Donatorska sponzorska promocija usmerena je na stvaranje pozitivne društvene reputacije preduzeća u stranoj sredini. Ovde se radi o



sponzorstvu koje je kontribucionog karaktera, tj. koje doprinosi ostvarivanju nekih socijalnih ciljeva i afirmaciji širih društvenih vrednosti u inostranoj zemlji. Ovaj vid sponzorske promocije vrlo često ima pokroviteljski karakter. Usmeren je uglavnom ka neprofitnim organizacijama i akcijama.³⁹⁹ Po pravilu nema direktne efekte međunarodnog preliivanja, već se ide na ostvarivanje određenih promotivnih efekata unutar granica konkretne zemlje. Preduzeće želi da ostavi utisak „dobrog građanina“ i uspostavi dobre odnose s javnošću. Za međunarodno orijentisano preduzeće je bitno da afirmiše svoju društvenu orijentisanost, socijalnu odgovornost i humanost. U okviru sve naglašenijeg holističkog pristupa marketingu, preduzeća postaju svesna velikog poslovnog i marketinškog značaja društveno odgovornog ponašanja, u okviru kojeg marketing sa humanim povodom (*cause marketing*) ima posebno mesto. Donatorska sponzorska promocija upravo i jeste direktno u funkciji sve aktuelnije humanizacije korporativnog ponašanja i, posebno, humanizacije marketinga.

Najčešće sponzorisanе aktivnosti u međunarodnom marketingu su: sportski događaji, kulturni događaji, društveni događaji, aktivnosti vezane za ekologiju i društvenu odgovornost. Veliki međunarodni sportski događaji, kao što su Olimpijske igre, svetska i kontinentalna prvenstva u različitim sportovima, po pravilu imaju globalnu medijsku pokrivenost. Radi se o sportskim događajima i manifestacijama koji imaju dostupnost do gledalaca i publike u svetskim razmerama, na direktan ili indirektan način. Komercijalna vrednost, pa i sponzorska cena međunarodnih sportskih događaja značajno se povećavaju sa procesom globalizacije tržišta i poslovanja.⁴⁰⁰ Pored sponzorisanja velikih međunarodnih sportskih događaja i poznatih sportskih timova, postoji mogućnost da se sponzorišu i uspešni sportski pojedinci.⁴⁰¹ U sportovima kao što su tenis, skijanje, auto trke, to može biti ključ za ostvarivanje promotivnih efekata.⁴⁰²

tim *New York Yankees*. Kao pobednik iz nadmetanja izašao je *Adidas* ponudivši desetogodišnji sponzorski ugovor u vrednosti od 100 miliona dolara. Naknadno je važenje ugovora produženo do kraja 2013. godine. Iako je ovo najveći sponzorski ugovor u američkom sportu on je duplo manji od sponzorskog ugovora između *Nike* i brazilske fudbalske reprezentacije. (Izvor: Keegan Warren, Green C. Mark, 2008, *Global Marketing*, Pearson International Edition, str. 484)³⁹⁹ *Pepsi* je sponzorovala operu i balet u Argentini, *Xerox* je sponzorovao istraživačke projekte u poljoprivredi Brazila. *American Express* je sponzorovala projekat restauracije Statue slobode (*Statue of Liberty*). *IBM* je sponzorovao istraživanja o strategiji zaštite kišnih šuma u Kosta Riki. *Du Pont* je sponzorovao nabavku i distribuciju 1,4 miliona filtera za prečišćavanje vode u osam afričkih zemalja. Kompanija *ESSO* je sponzorovala akciju zaštite životne sredine u Britaniji.⁴⁰⁰ *NBC* je stekao televizijska prava za SAD kroz dugoročni ugovor sa Međunarodnim olimpijskim komitetom *IOC*, za ukupno 2,3 milijarde dolara. Oko 2/3 prihoda od televizijskih prava na Olimpijske igre dolazi sa tržišta SAD. Polovina svih prihoda od prava na prenos ide gradu domaćinu, druga polovina ide Međunarodnom olimpijskom komitetu za njegove aktivnosti.⁴⁰¹ *Nike*, koji je izbacio 17 modela pod imenom *Jordan*, kreirao je i posebnu *Jordan* diviziju, sa godišnjom prodajom od 300 miliona dolara. *Tiger Woods*, jedan od najpoznatijih sportista na svetu, takođe je sa kompanijom *Nike* potpisao petogodišnji ugovor u vrednosti od 100 miliona dolara.⁴⁰² *Hugo Boss* iz *Metzingena* u Nemačkoj osnovana je 1923. godine i uvek je proizvodila visoko kvalitetnu odeću. Međutim, kompanija do 1970. godine nije imala svetsku prepoznatljivost. Te godine *Hugo Boss* je sponzorovao *Porsche* u trkama Formule 1. Nakon ovoga kompanija je nastavila sa sponzorskim aktivnostima u tenisu, golfu i skijanju. Prepoznatljivost brenda ostvarena na ovaj način pored kvaliteta odeće je dovela do toga da kompanija danas posluje u preko 60 zemalja, polovina prodaje se ostvaruje van



400 Sponzorisanje se često koristi kao strategija izbegavanja ograničenja u oglašavanju. U celini se može reći da je primetna tendencija povećanja broja grana i delatnosti koje su zainteresovane za korišćenje nekih od vidova međunarodne sponzorske promocije.

Razvojne trendove i perspektivu međunarodne sponzorske promocije će opredeliti i karakterisati sledeće tri tendencije: 1. međunarodni sponzorski ugovori će sve veći akcenat stavljati na razvijanje partnerskih i dugoročnih odnosa između dve zainteresovane strane, 2. sponzorske aktivnosti će biti sve više usmeravane ka medijskom tržištu i što većem javnom auditorijumu, 3. sponzorstvo će se funkcionalno koristiti zbog kreiranja i unapređenja vrednosti korporativnog identiteta. Navedene razvojne tendencije uglavnom se vezuju za kategoriju komercijalnog sponzorstva.

Neoficijelna sponzorska promocija postaje sve prisutnija u međunarodnom marketingu. Ona se ispoljava po sličnom principu kao i neovlašćeni kanali prodaje. Naime, radi se o skrivenom ili parazitskom korišćenju sponzorskih efekata uz održavanje velikih

međunarodnih sportskih događaja i manifestacija.⁴⁰⁴ Određene kompanije nastoje da stvore utisak u javnosti da su sponzorski angažovane u nekom događaju, a da to oficijelno nisu. Interes im je da ostvare određene efekte od sponzorske promocije, a da ih to ne košta ništa. One nastoje da to ostvare na nekoliko načina, uglavnom indirektnog karaktera.

Koriste se skrivene i zaobilazne tehnike, kao što su: prisustvo ili sponzorisanje medija koji oficijelno prate događaj, približavanje ili povezivanje sa sporednim i pratećim aktivnostima koje idu uz velike međunarodne događaje, marketinškom upotrebom publike na velikim i medijski interesantnim događajima, korišćenje promotivnih poruka u kojim se direktno ili indirektno govori o sponzorskoj povezanosti kompanije sa aktuelnim sportskim događajem ili priredbom. Glavni nosioci i organizatori velikih međunarodnih priredbi, kao što su Olimpijski komitet, FIFA i UEFA, nastoje da izgrade strategiju koja bi onemogućila neovlašćeno korišćenje sponzorskih promotivnih efekata od sportskih manifestacija koje se nalaze pod njihovom kontrolom.

3.2. Međunarodni odnosi s javnošću

Sušтина. Odnosi s javnošću se funkcionalno povezuju sa kreiranjem korporativnog imidža i institucionalnim komuniciranjem sa okruženjem. Britanski institut za odnose s javnošću ih definiše kao uspostavljanje uzajamnog razumevanja između kompanije i njene javnosti. Kada se primenjuju internacionalno, odnosi s javnošću imaju zadatak da promovišu obostrano razumevanje i dobre odnose tamo gde je potrebno da se premoste kulturne, geografske i jezičke barijere. Kako se širi i razvija međunarodno poslovanje, tako opstanak i prosperitet kompanije sve više zavisi od njene mogućnosti da informiše javnost o svojim aktivnostima kako bi uspostavila dobre odnose sa različitim interesnim grupama. Dobri odnosi sa javnošću u međunarodnom marketingu bi se mogli označiti korporativnom diplomatijom. Međunarodno orijentisano preduzeće mora da teži ka uspostavljanju konstruktivnih odnosa sa velikim brojem zainteresovanih aktera i subjekata za konkretni biznis, uz afirmisanje uzajamne koristi. Može se reći da su dobri odnosi s javnošću više od efikasnog komuniciranja i da po pravilu zahtevaju

Nemačke. (Izvor: Hans Mulbacher, Helmut Leihns and Lee Dahringer, (2007) International marketing, Thomson Learning, str. 648)⁴⁰³ S obzirom na to da je reklamiranje duvanskih proizvoda zabranjeno u Kini, *BAT* i *Philip Morris* su potrošili desetine miliona dolara na

sponzorisanje sportskih aktivnosti u Kini.⁴⁰⁴ Neoficijelna sponzorska promocija (*ambash sponsorship*) intenzivnije se javlja od Olimpijskih igara održanih u *Los Angelesu* 1984 godine. 401 odgovarajuće poslovno ponašanje preduzeća u različitim sredinama. Ukoliko se jedno preduzeće proglasi „lošim građaninom“ u konkretnoj zemlji, njegovo osoblje se može označiti nepoželjnim (*persona non grata*) u toj sredini, a nekada može doći i do javnog

bojkota njegovih proizvoda.⁴⁰⁵



Principi i funkcija. U odnosu na domaći marketing, tri principa moraju doći do izražaja kod međunarodnih odnosa s javnošću: ⁴⁰⁶ 1. preduzeće mora da se ponaša legalno, i to po zakonima zemlje domaćina, 2. preduzeće mora da se ponaša etički korektno, i to u skladu sa postulatima lokalne kulture, 3. preduzeće mora da se ponaša prijateljski i eksterno susretljivo. Najveći problemi proizilaze otuda što se nailazi na velike razlike u poimanju i tumačenju legalnosti, etičke korektnosti i prijateljske susretljivosti. Funkcija međunarodnog PR je trojaka. Prvo, PR kreira pozitivan korporativni imidž kod šire javnosti. ⁴⁰⁷ Drugo, odnosi sa javnošću moraju obezbediti prijateljski status i tretman u stranoj sredini. ⁴⁰⁸ Treće, odnosi s javnošću moraju da neguju preventivni i aktivni odnos prema mogućim kriznim situacijama u stranoj sredini – preventivni odnos razvijaju čineći sve da se spreči nastanak krizne situacije, a aktivni radi prevazilaženja eventualne krizne situacije, ako do nje dođe.

Aktivnosti. U funkciji uspostavljanja uspešnih međunarodnih odnosa s javnošću, preduzeće mora da kontinuirano neguje, razvija i usklađuje interno i eksterno komuniciranje sa zainteresovanim učesnicima i publikom. Interni odnosi s javnošću ili interno komuniciranje je direktno u funkciji kreiranja adekvatne korporativne kulture. Postojanje prepoznatljive korporativne kulture je od velikog značaja za međunarodno orijentisana preduzeća. Njihovo interno komuniciranje je usmereno prema zaposlenima u zemlji i inostranstvu, prema posrednicima, distributerima, konsultantima, kao i poslovnim posetiocima samog preduzeća. Međunarodna preduzeća moraju prevesti svoje promotivne i informativne materijale na različite jezike, i kreirati niz audio-vizuelnih sredstava, kao što su razni tipovi filmova, reportaža, slajdova i sl. Međunarodni poslovni uspeh može da zavisi od različitih aspekata internog poslovnog ponašanja, počev od protokola pa do osposobljenosti i komunikativnosti svakog člana i predstavnika koji su angažovani na realizaciji korporativnih ciljeva. Eksterni odnosi s javnošću ili eksterno komuniciranje međunarodnih i multinacionalnih kompanija je u funkciji uspostavljanja međunarodno prepoznatljivog i prihvatljivog identiteta, a radi indirektnog ostvarivanja postavljenih poslovnih i marketinških ciljeva. Prezentaciju informacija kroz pres konferencije i intervjuje u stranoj zemlji bi trebalo dobro pripremiti, jer se

⁴⁰⁵ *Greenpeac*, spontani protest protiv zagađivanja okeana od strane *Brent Spar-a* i *Shell-a* koji je prerastao u pravu medijsku kampanju. Aktivisti su toliko uticali na javnost, da je promet *Shell-a* u Nemačkoj opao za 50% nakon incidenta ⁴⁰⁶ *Terpstra & Saraty*, 2006, str. 694 ⁴⁰⁷ *ESSO Petroleum*, kao deo grupacije *EXXON*, promovisao je očuvanje šuma u okviru Evropske godine zaštite čovekove sredine. Ovo sponzorstvo koje je *ESSO* obezbedilo pojavilo se u oglasima pod nazivom „Oprez” sa znakom *ESSO* koji je bio ispod naznačen sa porukom „Kvalitet na delu za Britaniju”. Ova kampanja je imala jasnu nameru da istakne i unapredi imidž kompanije kao društveno i ekološki odgovoran. ⁴⁰⁸ *ATT* je ušla na meksičko tržište 1990. otvarajući 3 lokalne fabrike. Kao primarno sredstvo za promociju izabrani su odnosi sa javnošću. Ciljevi kampanje su bili stvaranje „domaćeg” imidža za *ATT* proizvode u Meksiku i identifikacije *ATT* kao tržišnog lidera u telekomunikacijama. Za otvaranje jedne podružnice, priređena je zabava gde su pozvani ključni ljudi iz medija, vladinih ministarstava i poslovni lideri, a pri tom su lobirali novinare i urednike. Kasnijim istraživanjem utvrđeno je da su mnoge novine, časopisi i televizije izveštavali o ovom događaju i da je kompanija opisana kao domaća.

402 stilovi govora i značenje nekih reči i fraza razlikuju od zemlje do zemlje. Takođe, PR menadžeri moraju biti oprezni kada su u pitanju humor, metafore, aforizmi i anegdote. Najvažnije je pisati tako da se tekst uklapa u govor lokalne sredine. Neke kulture vole opisne i emotivne tekstove, a druge samo činjenice. Neke kulture veruju tekstovima sa



moralnim i religijskim značenjima, a druge ne. Teme politike i religije su uvek veoma osetljive.

Targetiranje međunarodne javnosti. Javnost kojoj je izloženo jedno međunarodno orijentisano preduzeće je mnogo širi pojam od pojma njegovog tržišta. U osnovi, moguće je razlikovati: 1. segmente i subjekte javnosti sa kojima se dolazi u kontakt po osnovu proizvoda i usluga, kao i 2. segmente i subjekte javnosti sa kojima se dolazi u kontakt po osnovu poslovnog ponašanja i institucionalnog pozicioniranja samog preduzeća u stranoj sredini. Što se tiče prvog tipa segmenata i subjekata javnosti, sa njima se stupa u kontakt preko spomenutog internog komuniciranja (npr. sa zaposlenima, predstavnicima, dobavljačima) ili preko drugih vidova promotivnih aktivnosti (npr. sa potrošačima i distributerima). Međutim, u međunarodnom marketingu mnogo je složenije komunicirati sa segmentima i subjektima javnosti koji nisu neposredno uključeni u poslovni aranžman sa preduzećem, a koji mogu značajno uticati na njegovu opštu pozicioniranost u stranoj sredini. U tu grupu ubrajamo sledeće segmente i subjekte: 1. država, 2. mediji, 3. industrijska i poslovna udruženja, 4. građani (opšta javnost), 5. lokalna zajednica, 6. udruženja potrošača, sindikati i druge interesne grupe. U različitim zemljama moguće je naići na različit status i poslovni uticaj navedenih segmenata javnosti. Međunarodno orijentisano preduzeće mora da istraži i vrednuje poslovni značaj i stepen osetljivosti svakog od njih, kao i da se na svakom nivou pridržava osnovnih principa međunarodnih odnosa sa javnošću, tj. da se ponaša legalno, etički korektno i prijateljski u datim okolnostima. Za preduzeće je od velike važnosti da sazna, ne samo koji segmenti inostrane javnosti mogu uticati na njegovu pozicioniranost, nego i zašto su ti segmenti zainteresovani za praćenje njegovih poslovnih poteza i poslovnog ponašanja. Ukoliko se, pak, kompanija opredeli za veću lokalnu ekspanziju svoga poslovanja, ili da ide na direktne investicije u konkretnim lokalitetima, tada su, pored odnosa sa državom, od izuzetnog značaja adekvatni odnosi sa lokalnom zajednicom.

Saradnja sa PR agencijama. U međunarodnom marketingu, preduzeća se mnogo češće opredeljuju za angažovanje profesionalnih agencija za odnose sa javnošću, ili specijalnih savetnika i konsultanata nego što je to slučaj na domaćem tržištu. Kao i pri medijskom oglašavanju, preduzeće može da bira između međunarodno afirmisanih, ili pak, lokalnih firmi za odnose sa javnošću. Međutim, nije dovoljno izabrati pravu PR agenciju, nego je mnogo značajnije omogućiti joj i pomoći da uspešno zastupa i afirmiše interese samog preduzeća. U tu svrhu preduzeće mora da kreira i razvije odgovarajući priručnik koji bi uključivao sadašnje i buduće reference preduzeća. Tipičan PR priručnik ne bi trebalo da bude većeg obima od deset stranica. Akcenat bi trebalo staviti na isticanje potencijala preduzeća, njegovih tehnoloških karakteristika, konkurentskih superiornosti, a posebno na razloge zbog kojih se preduzeće angažuje u datoj zemlji. Priručnik bi trebalo da se kompletira sa drugim štampanim i promotivnim materijalima, i to na jeziku zemlje domaćina. Odnos sa PR agencijama bi trebalo da bude neposredan i kontinuiran, bilo da se realizuje na ekskluzivnoj osnovi, na projektnom principu ili kombinujući usluge različitih agencija.

⁴⁰⁹ Interesantan izvor: Marconi, J. (2002) Reputation Marketing – Building and Sustaining Your Organization's Greatest Asset, McGraw-Hill, New York **Izvor:** Wilcox, Cameron, Ault, Agee, 2006, *Odnosi sa*

javnošću, Ekonomski fakultet Beograd, str. 114.

Evolutivno prilagođavanje. Treba imati u vidu da se strategija odnosa sa javnošću mora prilagođavati tokom vremena. Naime, kako međunarodni biznis raste i lako se stepen



poslovne vezanosti preduzeća za tržište neke strane zemlje povećava, preduzeće mora da menja i prilagođava svoju strategiju kreiranja pozitivnih odnosa sa javnošću. Smatra se da je u početnim fazama, tj. pri inicijalnom ulasku na strano tržište, od velikog značaja odnos sa medijima. Tada bi trebalo staviti akcenat na one akcije kojima se može skrenuti pažnja ši_tanavnosti i lticati na kreiranje pozitivnog publiciteta. U zrelijim fazama prisustva preduzeća na inostranom tržištu, na značaju dobijaju odnosi koje preduzeće ima sa državnim organima, sindikatima, organizacijama potrošača, kao i lokalnim zajednicama. Preduzeće tada vi_tanotencira i Ističe svoj prijateljski odnos, svoju eksternu susretljivost i lruštvenu odgovornost. U tim fazama se ono mnogo češće uključuje u razne akcije misionarskog i lobrotrvornog sponzorstva. **Publicitet u MM.** Publicitet, kao neplaćena forma masovnog komuniciranja preko inostranih medija, se vrlo često se koristi u okviru međunarodnih odnosa s javnošću. To se najčešće postiže kroz: održavanje konferencija za štampu povodom nekih pokrenutih akcija, uvođenja novog proizvoda, prezentacije ostvarenih poslovnih rezultata, dobijenih društvenih ili poslovnih priznanja, kao i lroz davanje intervjuja, objavljivanje poslovnih priča i lreportaža u medijima, javno održavanje seminara, umetničkih izložbi, kulturnih manifestacija, pokretanje i listicanje raznih društveno korisnih i lokalnih akcija u stranoj zemlji. Po pravilu, publicitet deluje ubedljivije od drugih formi promocije, i ljemu vi_taneruju kako potrošači, tako i lredstavnici države i lruštvene zajednice. Pozitivan publicitet neposredno doprinosi uspešnijoj lokalizaciji međunarodno orijentisanog preduzeća, kao i lnapređenju korporativnog imidža. Za uspešno kreiranje i lreventivno usmeravanje željenog publiciteta u inostranoj sredini preduzeće mora da upozna: kako su organizovani i lako funkcionišu mediji u različitim zemljama, kako se pripremaju i lrganizuju dobre konferencije za štampu, koje su preovlađujuće uredničke politike po pojedinim medijima, kako su organizovani sami novinari, koji je odnos između novinara i lrednika, kakva je konkurencija između pojedinih medija, koji je ugled pojedinih medija u javnosti, kao i loji su preovlađujući stilovi izveštavanja u različitim zemljama. Strategija odnosa sa javnošću i lventualnog usmeravanja publiciteta mora da se kreira od slučaja do slučaja, od zemlje do zemlje. Uglavnom se preporučuje individualni pristup.⁴¹⁰ Kao što bi želja svake kompanije bila da izazove efekte pozitivnog publiciteta u inostranoj zemlji, isto tako, najnepoželjnija posledica i lfekat koji preduzeće može zadesiti jeste odjek negativnog publiciteta.⁴¹¹



MM.Marker 8.5. Prodaje se imidž, a ne roba

Jedna brazilska firma koja je plasirala *Hipopotamus* marku cipela želela je da njen zaštitni znak, nilski konj, predstavlja isto što i li_tandaligatora za *LaCoste*. Brazilska firma je pažljivo osmislila svoje marketinške ciljeve, te je za uspeh u SAD u mnogome zaslužna prefinjena reklamna kampanja. Reklamna kampanja je vođena preko TV i leklamnih panoa. Da bi se izbegla pojava nacionalističkih osećanja, u kampanji se nije pominjalo poreklo cipela. Naglasak je stavljen vi_tana prodaju imidža, nego na prodaju posebne vrste cipela. *Chrysler* je pokušao da privuče američke kupce korišćenjem osećaja patriotizma. *Ford* je, s druge strane, odlučio da promoviše internacionalni imidž. U želji da svoje automobile promoviše kao svetske *Ford* je koristio reklame koje su prikazivale zavese načinjene od zastava zemalja velikih proizvođača au_tandard__kako bi pokazao da je koristio najmoderniju tehnologiju za proizvodnju svojih au_tandard__Međutim, *Ford* je umanjio britansku zastavu jer se britanska vozila smatraju manje kvalitetnim. Iako su *Anheuser-Busch* i ljegovi inostrani partneri prilagodili reklamne kampanje posebno svakom tržištu, ipak su kroz reklame „provejavali“ američki motivi. U Japanu, gde se pozitivnim američkim imidžom smatra biti mlad, krupan i lonekad mačo, reklamni panoi su prikazivali ogromnu konzervu *Budweiser* sa slikom Kanjona Kolorada u pozadini. U Izraelu, kompanija je koristila temu *rock-androll* i



lauboja. Za britansko tržište su reklamni spotovi prikazivali regrute američke vojske kako nakon osnovne obuke piju *Budweiser*.

■ BR-BusinessDataBase

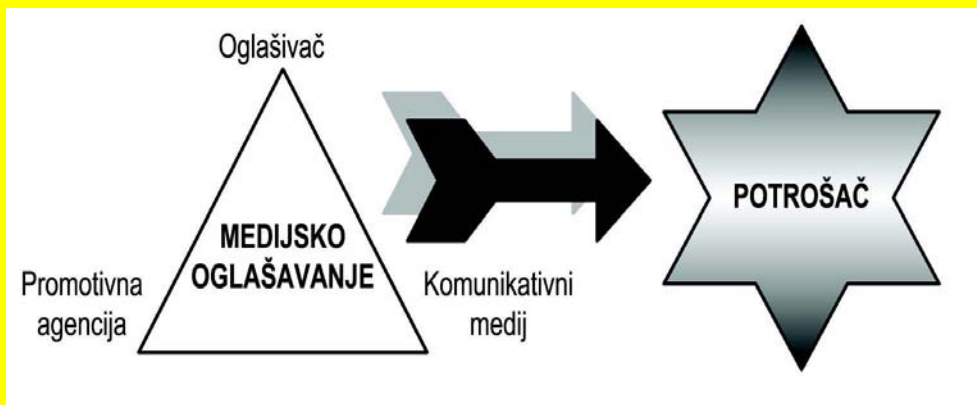
⁴¹⁰ Kao odgovor na naftnu krizu, koja je nastala zbog naglog povećanja cena, kompanija *Mobil* se sa klasičnog medijskog oglašavanja preorijentisala na razne akcije međunarodnih odnosa sa javnošću, želeći da smanji utisak kako ona preko cena eksploatiše kupce u različitim zemljama. Osnovni akcenat većine naftnih kompanija tada je bio na objašnjavanju njihove nove i ltežane pozicije, kako bi stvorile ili održale poverenje kod vlada pojedinih zemalja i lrajnjih potrošača. ⁴¹¹ Uvoz italijanskih vina u Ameriku je drastično opao posle objavljivanja vesti da su italijanska vina zagađena metil alkoholom, koji može da bude štetan, pa čak i latalan. Iako vest nije bila tačna, prodaja italijanskih vina u SAD je opala za 30% i losle toga se nije mogla oporaviti. Koja je onda perspektiva nekih naših privatnih proizvođača lozovače, kada se ispostavi da je vest tačna. Koliku su samo štetu pretrpeli britanski fa_tanda llerađivači mesa (i le samo oni), zbog negativnog publiciteta po osnovu bolesti „ludih krava”.

4. MEĐUNARODNO MEDIJSKO OGLAŠAVANJE

4.1. Značaj i lloga medijskog oglašavanja u MM

Pojmovno prepoznavanje. Pod medijskim oglašavanjem podrazumevamo privrednu pr_tandard__li adevertajzing u užem ili izvornom smislu. Radi se o obliku masovnog komuniciranja sa javnošću i lotrošačima preko lokalnih, nacionalnih ili globalnih medija. Medijsko oglašavanje deluje informativno, ubeđivački i lodsticajno na potrošače. Cilj je da se neposredno poveća prodaja ili pak da se kreira pozitivan imidž korporativnog ili proizvodnog br_tandaDo potrošača se po pravilu dolazi kroz tringularni poslovni odnos: oglašivač– promotivna agencija – –omunikativni medij. Pošto se komuniciranje odvija preko masovnih medija koji sve vi_tanobijaju nadnacionalni karakter, ovaj oblik promotivnih aktivnosti skreće i lajveću pažnju javnosti. ⁴¹² Često se stvara utisak da je to dominantni oblik tržišnog komuniciranja, čak i lada preduzeće ima veća ulaganja u druge aktivnosti promotivnog miksa. To je zbog toga što medijsko oglašavanje, u poređenju sa drugim promotivnim aktivnostima, ima najveći psihološki uticaj na publiku i lotrošače. Za uspeh mnogih proizvoda nije dovoljno da budu samo fizički i lvalitetom superiorni, nego je neophodno da budu i lsihološki superiorni, tj. da se o njima kreira povoljna predstava u svesti potrošača. Naime, lojalnost potrošača je koliko objektivna (tj. pokazatelj pozitivnog iskustva) toliko i lubjektivna kategorija. Kreiranje lojalnosti potrošača upravo predstavlja jedan od ključnih ciljeva medijskog oglašavanja. Kod nekih proizvoda su psihološki atributi značajniji od njegovih fizičkih karakteristika za kreiranje lojalnosti potrošača. Kad god je važnost psiholoških atributa za tržišno pozicioniranje proizvoda velika, upotreba medijskog oglašavanja postaje nezaobilazna i lglavnom pokazuje svoju punu efikasnost i luperiornost u odnosu na druge oblike promotivnog delovanja. Posedovanje superiornog kvaliteta predstavlja nužan, ali ne i lovoljan uslov za ostvarivanje uspeha, kako u domaćem tako i l međunarodnom ma_tandard_ Kvalitetan proizvod je neophodno uspešno diferencirati kako kroz fizičke, tako i lroz psihološke at_tandard_ kao i ldekvatno medijski promovisati.

Slika 8.3. Nosioci i lsmerenost medijskog oglašavanja



Međunarodne dimenzije medijskog oglašavanja ili advertajzinga ispoljavaju veću osetljivost na osobnosti poslovnog i kulturnog okruženja od drugih marketinških aktivnosti. Koncept i strategija medijskog oglašavanja koji se pokazuju uspešnim u jednoj zemlji mogu biti potpuno

⁴¹² Videti: Clow, K. & Baack, D. (2002), *Integrated Advertising, Promotion and Marketing Communications*, Prentice Hall, New York 406 neadekvatni u drugoj. Ukoliko međunarodni oglašivač, sam ili u saradnji sa odabranom agencijom, nedovoljno uvažava kulturne specifičnosti publike sa kojom želi marketinški da komunicira, greške su vrlo verovatne. U odnosu na današnje doba, broj tih grešaka i stvarivanja neadekvatnih komunikativnih efekata je bio daleko veći u pedesetih godina kada se međunarodno medijsko oglašavanje tek počinjalo intenzivnije primenjivati. Naime, sa intenziviranjem međunarodne i globalne konkurencije, kao i sa sve izraženijom sofisticiranosti potrošača širom sveta, međunarodno medijsko oglašavanje postajalo je sve kvalitetnije, efikasnije i sofisticiranije. U pedesetih godina globalizacije u međunarodnom medijskom oglašavanju pobedu su odneli logika i lokalno – isli globalno, a deluj lokalno i neodgovorno. Uspešnoj realizaciji tog koncepta značajan doprinos su dale velike transnacionalne marketinške agencije i njihove globalne mreže. Pokazalo se da preduzeće sa povećanjem svog globalnog statusa postaje lokalno osetljivije i neodgovornije.

Troškovi medijskog oglašavanja u svetskim razmerama poslednjih decenija dvadesetog veka rasli su od 10% godišnje. Do kraja osamdesetih godina, negde oko polovine ukupnih svetskih propagandnih troškova je otpadalo na SAD. Tek od 1988. godine, ukupni troškovi medijskog oglašavanja u drugim delovima sveta nadmašili su nivo američkih ulaganja. Početkom

21. veka troškovi medijskog oglašavanja usporili su svoj rast, u skladu sa globalnim ekonomskim rastom. Procenjuje se da su globalni troškovi oglašavanja u 2005. godini iznosili oko 400 milijardi dolara i da će u narednom periodu nastaviti da rastu po stopi od 4%

⁴¹³ na godišnjem nivou. U deset prvorangiranih zemalja troškovi oglašavanja su bili oko 250 milijardi USD, što je negde oko 63% ukupnih troškova medijskog oglašavanja u svetu.

Prosečni troškovi medijskog oglašavanja po glavi stanovnika u svetu su od oko 65 dolara. U SAD je taj pokazatelj za oko 10 puta veći od svetskog proseka. Svi raspoloživi podaci govore da postoji dosta velika korelacija između nivoa privredne razvijenosti i ukupnih troškova privredne proizvodnje i medijskog oglašavanja po pojedinim zemljama. Međutim, stepen te korelacije nije svuda isti pošto ulaganja u privrednu proizvodnju i drugih faktora, kao što su faktori koji ograničavaju restriktivnosti prema medijskom

⁴¹⁴ oglašavanju.

Zastupljenost medijskog oglašavanja po zemljama. Uloga i značaj medijskog oglašavanja se značajno razlikuju po pojedinim zemljama. Može se reći da je medijsko oglašavanje izum razvijenih tržišnih privreda, pogotovo SAD i zapadne Evrope, tako da one imaju dominantno



učešće po svim aspektima u ovoj vrsti međunarodnog promotivnog delovanja. Te zemlje opredeljuju obim i linamiku svetskih ulaganja, kvalitet promotivnih poruka, definišu međunarodne i llobalne kodekse, a preko globalnih mreža svojih internacionalizovanih promotivnih agencija kontrolišu i lajveći deo tzv. „propagandne industrije“ danas u svetu. Japan i lajznačajnije novoindustrializovane zemlje odlučnije popravljaju svoju relativnu poziciju u okviru svetskog medijskog oglašavanja u pe_tandalobalizacije. Odnos tzv. zemalja u tranziciji prema značaju i llozi međunarodnog medijskog oglašavanja rapidno se menja tokom devedesetih godina dvadesetog i ločetkom dvadeset prvog veka. Naime, od Drugog svetskog rata pa do tih

⁴¹³ Oko 70% ukupnih troškova oglašavanja američkih kompanija realizuje se van granica SAD, tj. u Funkciji je njihovog međunarodnog i llobalnog marketinga. Troškovi medijskog oglašavanja američkih kompanija su veći za oko 33% od istih troškova Japana, Velike Britanije, Nemačke, Kanade i Irancuske zajedno. (Videti: Cateora and Graham, 2006, str. 472, Jeannet and Hennessy, 2004, str. 410) ⁴¹⁴ Meksiko troši na medijsko oglašavanje samo jednu četvrtinu sume koju troše njegovi latinoamerički susedi na sličnom nivou ekonomskog razvoja. Britanija i lorveška troše dva puta vi_tanego njihovi isto tako razvijeni susedi, Belgija i Irancuska.

godina, Kina i Istočnoevropske zemlje negovale su relativno negativan ideološki odnos prema privrednoj pr_tandard__Propaganda je u tim zemljama bila vi_tan funkciji ostvarivanja društvenih i lolitičkih ciljeva nego u funkciji ostvarivanja profita. Tek sa intenziviranjem procesa tranzicije dolazi do odlučnije afirmacije tržišne logike i lotpunog prihvatanja međunarodne prakse medijskog oglašavanja. Većina najpoznatijih transnacionalnih promotivnih agencija su preko svojih filijala postale prisutne u tim zemljama. U praksi se počinju koristiti svi raspoloživi mediji tržišnog komuniciranja koji se koriste i l razvijenim zemljama. Ulaganja u sve vidove medijskog oglašavanja se ubrzano povećavaju. ⁴¹⁵ Zbog mnogih objektivnih okolnosti, uglavnom razvojnog i Infrastrukturnog karaktera, uloga medijskog oglašavanja u nerazvijenim zemljama je još uvek minorna i lkromna.

Zastupljenost po delatnostima. Odnos prema medijskom oglašavanju nije različit samo po zemljama, nego i lo pojedinim delatnostima i lonkurentskim kategorijama preduzeća. Generalno, medijsko oglašavanje je mnogo značajnije i Irisutnije kod proizvođača robe široke potrošnje nego kod proizvođača proizvodnih dobara. ⁴¹⁶ Mnogi proizvođači opreme, postrojenja i lrugih industrijskih proizvoda primenjuju strategije marketinga bez advertajzinga ili medijskog oglašavanja. Preduzeća koja primenjuju međunarodni industrijski marketing u principu ne ulažu mnogo u medijsko oglašavanje, tako da ti troškovi u proseku ne prelaze iznos od 0,5% ostvarene ukupne prodaje. S duge strane, imamo preduzeća koja primenjuju tzv. masovni marketing i loja ulažu u razne vidove medijskog oglašavanja od 5% do 15% od ukupno ostvarene prodaje. ⁴¹⁷ Generalno se može reći da se propagandni budžet određene delatnosti ili preduzeća, izražen kao procenat od ukupno ostvarenog prihoda, nalazi u pozitivnom korelacionom odnosu sa: obimom prodaje, brojem opsluživanih potrošača ili korisnika, stabilnošću proizvodnog i larketinškog plana; a u negativnom korelacionom odnosu sa: vrednošću i lbimom pojedinačnih porudžbina i lazom u životnom ciklusu proizvoda.

4.2. Barijere i lr_tandaređunarodnog medijskog oglašavanja

Međunarodno orijentisana preduzeća suočavaju se sa dve vrste komunikativnih barijera i leškoća prilikom koncipiranja i lealizacije strategije međunarodnog medijskog oglašavanja: 1. pr_tandar leškoće koje nameće unutrašnja situacija u preduzeću, 2. barijere i lr_tandarnostranog komunikativnog okruženja. Interni pr_tandar leškoće su organizacionog karaktera i lazličito se ispoljavaju od preduzeća do preduzeća. Eksterne barijere



međunarodnog medijskog oglašavanja su opšteg karaktera i lodjednako pogađaju istu kategoriju konkurenata. U najznačajnije spadaju: jezičke barijere, kulturni aspekti ponašanja potrošača, konkurencija, komunikativna infrastruktura i Iržavna re_tandard_ **Jezičke barijere i Ir_tandaru** najvidljiviji kod međunarodnog medijskog oglašavanja. Jezik predstavlja osnovno sredstvo komunikacije, a upravo se to sredstvo razlikuje po pojedinim zemljama, što može da oteža sam pr_tandarioslovnog i ledijskog sporazumevanja. Medijsko oglašavanje predstavlja jezički najosetljiviji vid komuniciranja zbog svog indirektnog karaktera i Iratkoće poruke. Iako se neki jezici koriste u većem broju zemalja, ipak postoji vi_tanezika nego

⁴¹⁵ Troškovi oglašavanja u Kini poslednjih godina beleže stope rasta od 10% na godišnjem nivou. ⁴¹⁶ Najveće troškove oglašavanja u milionima dolara imale su sledeće delatnosti: automobilska industrija, lična nega, zabava i lediji, prehrambena industrija i Iarmaceutski

proizvođači. ⁴¹⁷ Među proizvođače koji procentualno najviše ulažu u medijsko oglašavanje spadaju i Iroizvođači lutaka i Igračaka. zemalja. Čak i Iada je proizvod i Ioruku moguće univerzalno plasirati u svetskim razmerama, jezik realizacije će se razlikovati. Jezički pr_tandarri plasiranju promotivne poruke mogu biti dvojaki: 1. pr_tandarbog pogrešnog prevoda i 2. pr_tandarbog različite simbolike i Inačenja jedne te iste poruke na različitim jezicima. Ni perfektan prevod ne garantuje uspešan prijem date promotivne poruke u drugačijoj kulturi. Ubedljiva i Ifektna poruka mora da govori „jezikom srca“ krajnjeg potrošača, a ne inicijalnog oglašivača, prevodioca ili promotivne agencije. Otuda se pri prevazilaženju jezičkih barijera sugeriše korišćenje lokalne pomoći, bilo preko angažovanja lokalnih eksperata, predstavnika firme, distributera ili profesionalnih agencija. Postojanje jezičkih barijera vremenom je uticalo na to da se veći akcenat stavlja na vizuelnu identifikaciju i Ifektna grafička rešenja promotivnih poruka. Razvijanjem profesionalnijeg odnosa prema uvažavanju faktora jezika, tokom poslednjih decenija primetna je tendencija smanjenja broja grešaka u međunarodnom medijskom oglašavanju koje su ranije nastajale po tom osnovu. Međunarodna poslovna praksa puna je primera pogrešnog komuniciranja i Ieuspešnih propagandnih poruka, bilo zbog lošeg prevoda ili pak izazivanja neželjenih impresija i Iimbolike. ⁴¹⁸

Bihevorističke barijere i Ir_tandar Kulturne barijere u ponašanju potrošača mogu da dođu do izražaja kako pri interpretiranju i Iazumevanju promotivne poruke, tako i Iri prihvatanju osnovne namene i Iačina upotrebe proizvoda koji se oglašava. Ukoliko se oglašava namena ili način upotrebe proizvoda koji nisu konzistentni sa lokalnim kulturnim okvirom, rezultati mogu izostati bez obzira koliko je kvalitetna poruka korišćena. Potrošač koji pripada različitim kulturama

⁴¹⁸ Navešćemo karakteristične i Iesto citirane primere promašenih propagandnih kampanja u međunarodnom ma_tandard_ *American Airline* je u Brazilu propagirao randevu salone (*rendez-vous lounges*) u svojim avionima, što je na portugalskom imalo nepopularno značenje sobe koja se iznajmljuje u javnoj kući.

Vodeći proizvođač opreme za farmere vodio je u SAD propagandnu kampanju za afirmaciju malih farmera. Ta kampanja je doživela neuspeh u Evropi jer je izazivala svojevrсну odbojnost kroz asocijaciju na usitnjene seoske posede.

U mnogim regionima Jugoistočne Azije, grickanje oraha je elitna navika, a crni zubi si_tandarestiža. *Pepsodent*-ovo obećanje belih zuba kroz poruku *Wonder where the yellow went* smatralo se promašajem.

Poruka *Body by Fisher* na flamanskom jeziku asocira na leš (*Corps by Fisher*).

Parker Pen Company odlučila se na korišćenje duhovite metafore kroz propagandnu kampanju u Latinskoj Americi, tvrdeći da će njihovo novo mastilo pomoći u sprečavanju



neželjenih trudnoća. Brzo se uvidela nepromišljenost toga poteza, jer je bilo i lukvalnog zaključivanja.

Korporacija *Mc Donnell Douglas*, uz svoj avion, štampala je brošuru namenjenu korisnicima u Indiji, pokazujući čoveka sa turbanom. Indijci su se ljubazno zahvalili, naglašavajući da je turban karakterističan za Iran a ne za Indiju.

Pepsi Cola je svojevremeno objavila oglas u tajvanskom izdanju *Reader's Digest*, sa sloganom *Come alive with Pepsi!* („Živnite uz Pepsi“). Međutim, u Tajvanu to je asociiralo na vraćanje predaka iz mrtvih, a u Nemačkoj na ustajanje iz groba.

General Mills je promovisao svoj doručak od žita u Velikoj Britaniji, pokazujući pegavog, crvenokosog, kratko ošišanog i Irečćeg dečaka koji govori *See Kids it's great* (Pogledaj ovo, pa to je divno). Međutim, žita još nije bilo u prodavnicama, a američki stereotip krečćeg dečaka nije privlačio pažnju Britanaca.

Kada je *Kentucky Fried Chicken* koristio svoj poznati slogan u Iranu - *-t's fingerlicking good* (Tako je dobro da poližeš prste), na lokalnom jeziku to je dobijalo sasvim drugačije značenje (Dobro je da pojedete svoje prste).

Dileri *General Motors*a u *Porto Rico*-u nisu bili zadovoljni imenom *Chervolet Nova*, jer *Nova* na španskom znači da nešto ne ide. *General Motors* je potom vrlo brzo promenio naziv modela u *Caribe*.

ispoljava i lazličit odnos prema simbolima pojedinih vizuelnih elemenata, kako proizvoda koji se promoviše, tako i lame promotivne poruke. Generalno se smatra da je navike potrošača najteže standardizovati i llobalizovati upravo zbog toga što su one pod jakim uticajem kulturne pripadnosti.⁴¹⁹ Kao i lod jezičkih tako i lod širih kulturnih barijera, sugeriše se lokalno delovanje kako bi se te barijere uspešno prevazilazile, čak i l onim slučajevima kada se radi o neosporno globalnom proizvodu ili do kraja globalizovanom preduzeću.⁴²⁰

Slika 8.4. Eksterne barijere medijskog oglašavanja



Konkurentske barijere i Ir_tandar Konkurencija i lonkurentske situacije dosta se razlikuju po pojedinim zemljama, što može da utiče i la različite promotivne kampanje i ltrategije medijskog oglašavanja. Na nekim tržištima glavni konkurenti su poreklom iz trećih zemalja, a na nekim dinamiku i lon tržišnog ponašanja daju i lpredeljuju domaći ili nacionalni konkurenti. U nekim zemljama međunarodne kompanije utiču na nacionalne konkurente opredeljujući smer promotivnih akcija. Postoje i lbrnute situacije da domaći konkurenti deluju zaštitno i ldbrambeno. Kako se tehnologija rapidno razvija dolazi do homogenizacije kvaliteta proizvoda i Iritiska imitatora. U takvim okolnostima značajan akcenat se prebacuje na konkurenciju putem psihološkog diferenciranja proizvoda kroz prepoznatljivo medijsko oglašavanje. Bilo da se ide na kreiranje globalne prepoznatljivosti ili pak na afirmisanje originalnih rešenja po pojedinim tržištima, neophodno je pri lokalnom podešavanju promotivnih poruka ozbiljno uvažavati uticaj faktora konkurencije.

Infrastrukturne barijere i Ir_tandar irektno opredeljuju realnost i Izvodljivost zamišljene promotivne kampanje u međunarodnim razmerama. Komunikativnu klimu i Infrastrukturu opredeljuju: razvijenost masovnih medija, raspoloživost advertajzing i IR agencija, kao i livo pismenosti lokalnog stanovništva. Po pravilu, u zemljama sa niskim dohotkom po glavi stanovnika nailazi se i la nizak nivo pismenosti kao i la slabu razvijenost i lokrivenost tržišta



različitim masovnim medijima. Nasuprot tome, na podlozi im_tandaroji dolaze iz razvijenih zemalja, raspoloživost savremenih i ldnacionalnih komunikativnih tehnologija postali su dostupni širom sveta. Međutim, za korišćenje savremene komunikativne tehnologije nužna su i lavremena znanja. Značajan je i la_tandard_roškova ili cene korišćenja pojedinih medija, što je takođe vrlo različito u različitim zemljama. O problemima izbora prave agencije i ldogovarajućih medija će biti vi_taneći kasnije.

⁴¹⁹ Kompanija *General Mills* je imala dva problema sa jednim proizvodom, kakvi su bili instant mešani kolači. U Evropi je imala problem prevazilaženja navike domaćeg spremanja kolača, a u Japanu se suočila sa problemom nedostatka navike da se takvi proizvodi troše u značajnijoj meri.

⁴²⁰ Promotivni promašaj je imao i lpot za pivo marke *Gulda* na tržištu Nigerije koji je u svom prvobitnom izdanju pokazivao čoveka koji sedi sam, drži kriglu piva, a na stolu je bila flaša braon boje. Slogan je bio „*Gulda* čovek, siguran u svoj ukus, ponosan što je različit”. Poruka nije doživela uspeh. Naime, pokazalo se da nigerijski potrošač voli da pije pivo u zelenim flašama, doživljavajući to kao društvenu aktivnost. Oglas je promenjen, tako da je boca bila zelena, a čovek u spotu nije sedeo sam već u društvu. Poruka je bila „*Gulda* čini da se osećate zaista dobro”. Prodaja je dramatično povećana.

Regulativne barijere i Ir_tandar domenu medijskog oglašavanja su realnost u skoro svim zemljama sveta. ⁴²¹ Regulativne mere uglavnom su usmerene na: kontrolu korišćenja medija, sadržinu promotivne poruke, korišćenje komparativne pr_tandard__upotrebu dece u propagandne svrhe, kontrolu socijalno osetljivih proizvoda, kontrolu vlasništva nad advertajzing agencijama, kao i la različito oporezivanje velikih promotivnih budžeta. Treba imati u vidu da su pravne i legulativne barijere medijskom oglašavanju mnogo prisutnije i lazrađenije u razvijenim tržišnim privredama nego u nerazvijenim zemljama. To se obrazlaže nivoom razvijenosti tržišta uopšte, i lromotivne prakse, posebno. Međutim, najnoviji razvoj komunikativne tehnologije i ledijskog tržišta u svetu nužno će uticati i la redefinisane postojećih re_tandard__domenu medijskog oglašavanja po pojedinim zemljama. Više će se insistirati na profesionalnoj odgovornosti i lbrazovanju oglašivača, preventivnom i llanskom delovanju propagandne industrije na nacionalnom i lupranacionalnom nivou, kao i la većoj saradnji sa asocijacijama i ldruženjima potrošača. U velikom broju zemalja nailazi se na lokalne regulativne organizacije koje kontrolišu praksu medijskog oglašavanja. Oko 25 zemalja zahteva prethodno preslušavanje promotivnih

poruka. U nekim zemljama je zabranjeno korišćenje stranog materijala, tema i lustracija. ⁴²² Većina razvijenih zemalja ima posebnu re_tandard__oja se odnosi na medijsko oglašavanje proizvoda koji su namenjeni deci, kao i la neposrednu upotrebu dece u propagandne svrhe. Regulativa koja se odnosi na korišćenje medija kreće se od potpune zabrane do vremenskog ograničavanja komercijalnih termina. Komparativna propaganda je zabranjena u mnogim zemljama. ⁴²³ Društveno osetljivi proizvodi su poseban predmet državne kontrole i legulative u domenu medijskog oglašavanja u većini zemalja.

5. MEĐUNARODNA DRŽAVNA PROMOCIJA

5.1. Promocija zemlje porekla i leđunarodno lobiranje

Efekat zemlje porekla obično se definiše kao svaki uticaj, pozitivan ili negativan, koji matična zemlja kompanije može imati na pr_tandardlučivanja i lzbora potrošača ili njihovo konkretno ponašanje u inostranoj zemlji. Nije sporno da imidž zemlje porekla igra značajnu ulogu na percepciju potrošača o marketinškoj ponudi. Inače, sam imidž zemlje opredeljuju pa_tandard__ao što su: proizvodne karakteristike, nacionalni identitet, ekonomsko-politička pozadina, istorija i lradicija. Iz poslovnog i larketinškog ugla, imidž zemlje se može definisati kao kompletna predstava o proizvodima i lslugama iz određene zemlje zasnovana na kombinaciji percepcija o prednostima i ledostacima u domenu proizvodnje i larketinga posmatrane zemlje. Postoji veliki broj istraživanja poslovnog



značaja i efekata zemlje porekla (*made in*) na reputaciju i pozicioniranost međunarodno orijentisanih preduzeća i njihovih proizvoda. Uglavnom su istraživani sledeći aspekti tog problema: kako potrošači reaguju na proizvode koji se izvoze iz neke zemlje, koji se dizajniraju u jednoj zemlji a proizvode u drugoj, koji se proizvode u višim i u dve zemlje, koji se proizvode u jednoj zemlji ali se brendiraju u drugoj. Međutim, za nas je od

⁴²¹ Američki oglašivači često smatraju da su strane zemlje restriktivnije po pitanju oglašavanja nego SAD. ⁴²² U Maleziji, koja ima većinsko muslimansko stanovništvo, zabranjuju se svi oglasi koji se smatraju uvredljivim po striktnim muslimanskim standardima. ⁴²³ Čak postoji i Iosebna direktiva EU kojom se definiše pr_tandardozvoljene i ledozvoljene komparativne pr_tandard_koja je postala obavezujuća i la zemlje, koje u tom pogledu ranije nisu bile restriktivne, kao što su: Austrija, Belgija, Francuska i luksemburg. posebnog značaja odnos između imidža zemlje porekla i Izvoznih performansi na makro i likro nivou.

Karakter i Inačaj efekta zemlje porekla ili nacionalnog poslovnog identiteta najbolje je sagledati kroz prizmu pojedinih atributa proizvoda i njihovih percepcije od strane potrošača. Ako bismo ispitivali stavove potrošača o značaju pojedinih marketinških i konkurentskih atributa za njihovo opredeljivanje, kao što su: kvalitet, cena, dizajn, funkcionalnost, brend, zemlja porekla, tehnološka prednost ili inovativnost, sigurno je da pr_tandard_emlje porekla za njih ne bi bio ključni ili od vrlo visokog značaja. U sličnim istraživanjima koja su vršena u svetu efekat zemlje porekla je uglavnom rangiran znatno niže u odnosu na kvalitet i cenu proizvoda. Poznato je da se kvalitet i cena proizvoda smatraju nužnim, ali ne i dovoljnim pretpostavkama uspeha na domaćem i međunarodnom tržištu. Sigurno je da se nalaze u velikoj marketinškoj prednosti ona preduzeća koja mogu da ponude proizvod visokog kvaliteta i prihvatljivih cena. ⁴²⁴ Možemo sa sigurnošću reći da efekat zemlje porekla, *made in*, nije opredeljujuća već izvedena ili intervenišuća de_tandard_ međunarodnog uspeha i afirmacije kompanije i proizvoda. Radi se o efektu koji može dodatno da utiče na opredeljivanje potrošača, tj. pod pretpostavkom postojanja ostalih jednakih ili uporedivih uslova. Ovaj efekat može da pomogne u slučaju pozitivnog imidža zemlje porekla i da stvori dodatne pr_tandar slučaja negativnog imidža zemlje pri kreiranju i realizaciji konkretne marketinške strategije međunarodno orijentisanog preduzeća. Dakle, efekat zemlje porekla ima sličan karakter i Inačaj kao i poslovna ili proizvodna marka, s tim što se marka nalazi pod neposrednijom kontrolom samog preduzeća. Analogno korporativnom i proizvodnom identitetu, i Identitet zemlje porekla pored informativnih ima i Inačajna simbolička svojstva. Zbog toga se uvek isplati ulagati u dobro pozicioniranje nacionalnog poslovnog identiteta i kreiranje pozitivnog imidža zemlje porekla. Jedno je sigurno, pozitivan imidž zemlje porekla nikada ne može da šteti ili odmogne integralnim promotivnim naporima međunarodno orijentisanih preduzeća. Naprotiv.

Promotivni doprinos imidža zemlje porekla. Uz napomenu da je *made in* imidž podložan promenama tokom vremena, činjenica je da potrošači iz razvijenih industrijskih zemalja obično imaju povoljniju predstavu o proizvodima svoje sopstvene zemlje nego o inostranim, što svakako nije slučaj sa potrošačima iz manje razvijenih zemalja. Rezultati drugih istraživanja pokazuju da postoji određeni uticaj predstave o *made in* efektu na prodaju konkretnog proizvoda. Međutim, moramo konstatovati da se preduzeće ne može beskonačno osloniti na dobru predstavu o zemlji porekla, te nu_tandaošije proizvode, ali se ne sme ni ustručavati da ponudi nove proizvode iz straha od postojanja opšte negativne predstave o nacionalnom poslovnom identitetu zemlje porekla. Sigurno je da bi se dobro kreirana strategija stvaranja pozitivne predstave o nekoliko originalnih proizvoda iz Srbije višestruko isplatila. Promocija nacionalnog poslovnog identiteta mora da bude rezultat dugoročne orijentacije i strategije. Ona zahteva: značajna i jasna sredstva, profesionalno i efektivno raspolaganje tim sredstvima, definisanje strategijski važnih i



lacionalno osetljivih elemenata poslovnog identiteta u inostranstvu, kao i lvrstu koordinaciju i lsklađivanje poslovnog ponašanja na svim nivoima. To posebno važi za one subjekte i lroizvode kod kojih su nacionalna identifikacija i lacionalni standard kvaliteta i lrepoznatljivosti vrlo bitni u međunarodnim razmerama. Nikada ne treba izgubiti iz vida da ko god i lta god pređe nacionalne granice, ostalim svojim obeležjima i larakteristikama obavezno pridodaje i lbeležje zemlje porekla. Zbog toga, za stvaranje pozitivnog nacionalnog poslovnog identiteta moraju da budu zainteresovani svi, kao i la u njegovom kreiranju i ldržavanju učestvuju svi koji prelaze

⁴²⁴ Videti: Peter W.J.Verleigh, and ... (2005), „Country-of-Foreign affects in consumer processing of advertising claims“, *International Journal of Research in Marketing*, 22(2): pp. 127-139.

412 nacionalne granice, ili koji su u kontaktu sa subjektima i ljudima iz inostranstva. Svakako da u kreiranju i lromovisanju nacionalnog poslovnog identiteta, direktno ili indirektno, učestvuju i llavni nosioci domaće poslovne prakse.

Međunarodno poslovno lobiranje predstavlja specifičnu formu preventivnog ili korektivnog interesnog uticaja na relevantne inostrane i ladnacionalne donosiocce odluka koje imaju realne poslovne implikacije. Cilj je da se spreči donošenje nepovoljne, odnosno da se izdejtstvuje donošenje povoljne odluke po interes nalogodavca. Često se poslovno lobiranje tretira i lao posebna aktivnost u okviru odnosa s javnošću. Međutim, pošto se na samostalne aktivnosti međunarodnog poslovnog lobiranja mogu orijentisati samo jake multinacionalne i ltransnacionalne kompanije, mnogo je češća situacija da se međunarodno lobiranje vrši u funkciji grupnih, strukovnih, granskih i lacionalnih interesa. To je i logično, pošto određene pravne, regulativne i lolitičke odluke ne pogađaju izolovano pojedinačne interese, već mogu povoljno ili nepovoljno da utiču na poziciju i lržišni položaj određenih grana, delatnosti strukovnih udruženja, nacionalnih privreda, udruženja poslodavaca, udruženja potrošača, privrednih komora i lrugih asocijacija. Profesionalni lobista nije nezavistan. On uvek zastupa nečije interese. Lobista uvek mora da se predstavi i laže čije interese zastupa. Njegova aktivnost mora da bude javna i ltransparentna, kako bi se isključili mogući elementi korupcije. On mora imati stalne i lobre veze sa bazom, nalogodavcem čije interese zastupa. Lobista je dobar tek onda kada se nameće svojom kompetentnošću, visokim stepenom familijarnosti sa problemom zbog kojeg vrši lobiranje. Dobar lobista stiče svoj ugled na podlozi dobrog poznavanja problema kojim se bavi, a dokazuje se tako što će ga relevantni donosiocci odluka sami pozivati na konsultacije, a ne tako što iznuđuje svoj prijem. Profesionalni lobista ima status advokata konkretnih interesa. Za lobistu se kaže da predstavlja svojevrsni „filter“ informacija. On pruža prave informacije kada vidi da sagovorniku nedostaju, a svom nalogodavcu šalje pouzdane izveštaje. Sposobnost rada sa informacijama, kao i lposobnost pravilnog procenjivanja situacije se smatraju ključnim u profesiji lobiranja. Lobista ne sme da radi izolovano, već uvek mora da bude deo dobre i lli_tanobističke mreže. Lobista koji zastupa poslovne interese, ne sme da se bavi politikom niti korupcijom. Lobista treba da nudi znanje i lInformacije, a ne novac, da bi uticao na fokusirane donosiocce odluka. Smatra se da se danas dva najveća svetska lobistička centra nalaze u Vašingtonu i lriselu.

5.2. Nacionalna promocija izvoza

Promotivni državni interes. Sa makroekonomskog stanovišta, državni interes za unapređenje i lromociju izvoza je višestruk: time se obezbeđuje međunarodni prestiž nacionalne privrede, favorizuje aktivni pristup razvoju koncepta otvorene ekonomije, povećava zavisnost inostranih partnera i lupaca od nacionalnih proizvodnih potencijala, obezbeđuje priliv inostranih valuta, doprinosi povoljnijem usklađivanju platnobilansnih i lrgovinskih pozicija u odnosima sa inostranstvom, formiraju se zdravije pretpostavke za



vođenje fiskalne i monetarne politike, obezbeđuje stabilnost domaće valute, stabilnost domaćeg tržišta, kao i Inoga toga još.

⁴²⁵ U Briselu je preko 20.000 evropskih funkcionera, sa različitim statusima i lozicijama, a isto toliko je prisutno i Profesionalnih lobista. Sa svojim lobistima, lobističkim biroima ili kancelarijama, tu je prisutno preko 400 trgovinskih asocijacija i preko 300 velikih međunarodnih kompanija. Poznato je da na tržištu SAD najrazvijeniju lobističku aktivnost ima japanska država, njihove kompanije, strukovna udruženja i Isocijacije. Procenjuje se da Japan u proseku potroši oko 400 miliona dolara godišnje na lobističke aktivnosti u SAD. Državnom promocijom izvoza na najbolji način se afirmišu i Irihvataju međunarodni standardi poslovanja, a time i leđunarodni standardi nacionalne i loslovne konkurentnosti. Veliki je državni i lacionalni interes da zemlja postane respektivna izvozna sila u međunarodnim razmerama, umesto jedan od inferiornih i Ivozno zavisnih entiteta na planeti.

Promocijom protiv konkurentskog nesklada. Renome koji uživa jedna zemlja, privredni su_tandarli proizvod na svetskom tržištu nije referenca koja dolazi sama po sebi, ili pak rezultat nekih iracionalnih sila. Radi se o konkurentskoj i Iržišnoj re_tandard_oja zahteva ulaganje značajnih sredstava i loja mora biti unapred planirana da bi se uživali njeni pravi ekonomski efekti. Konstatovali smo da marketinška strategija stvaranja renomea na inostranom tržištu svoju podlogu i Isnovno pokrće nalazi u kvalitetu ponude. Međutim, uspešnim diferenciranjem proizvoda ili usluge u odnosu na konkurenciju značajno se povećava komercijalna vrednost svake tržišne ponude i Istvaruje čvršća veza sa krajnjim potrošačima. Upravo u diferencirajućim elementima marketinške strategije primećuje se značajno zaostajanje za prosečnim kvalitetom i Iunkcionalnim karakteristikama mnogih naših proizvoda. Sa druge strane, veliki problem leži i I nedovoljnoj i leadekvatnoj promotivnoj aktivnosti i Ikupnoj marketinškoj podršci, kako na mikro, tako i Ia makro nivou, pri organizovanom nastupu na inostranom tržištu. Dobar deo preduzeća u Srbiji ulaže veća sredstva u promociju svojih proizvoda na domaćem nego na inostranom tržištu. Kada se tome dodaju nedovoljna ukupna marketinška ulaganja, kao i Ijihovo neracionalno usmeravanje, onda je i lazumljivo da se nailazi na nepovoljniju predstavu o proizvodima u inostranstvu koji su poreklom iz Srbije, nego što neki od tih proizvoda objektivno zaslužuju po svom kvalitetu.

Marketinški pr_tandaralih i Irednjih izvoznika. Kategorija malih i Irednjih preduzeća se po pravilu suočava sa pet tipova izvoznih teškoća i Iroblema: 1. pr_tandar leškoće logističke prirode – počev od transporta, skladištenja, preko pakovanja, obezbeđivanja izvozne dokumentacije, do osiguranja tovara i laliha, 2. pr_tandarravno-proceduralnog karaktera – od praćenja i Ivažavanja državnih propisa i le_tandard__preko propisnog obeležavanja i Iarkiranja, pa do obezbeđivanja prava po osnovu industrijske i Iintelektualne svojine, 3. teškoće servisiranja i Ibezbeđivanja posleprodajnih usluga u inostranstvu, 4. pr_tandarromocije i Iptimalnog kombinovanja pojedinih vrsta promotivnih aktivnosti, 5. pr_tandarezani za istraživanje inostranih tržišta i Irikupljanje adekvatnih marketinških informacija. Kao što se vidi, veliki broj malih i Irednjih preduzeća je nedovoljno osposobljen za samostalno bavljenje vitalnim poslovima međunarodnog marketinga. Zato je u svetu afirmisana praksa povezivanja i Idruživanja preduzeća, formiranja izvoznih klastera, uključivanja u državne izvozne programe i Il., a sve sa ciljem rešavanja vitalnih problema međunarodnog marketinga i Istvarivanja što bolje promocije izvoza jedne zemlje. Državna promocija izvoza koristi svima, a posebno je namenjena malim i Irednjim preduzećima. Princip koji važi u svim razvijenim tržišnim privredama jeste da država ne sme otežavati međunarodno poslovanje velikim, snažnim i Irepoznatljivim kompanijama, kao i Ia bi trebalo da razvija konkretne mere za unapređenje i Iromociju izvoza, pomažući prevashodno malim i Irednjim preduzećima. Velikih kompanija nema mnogo, ali su njihovi potencijali veliki, pa po pravilu oni mogu da primenjuju sopstvene i lamostalne strategije



promotivnog delovanja prema inostranstvu. Malih kompanija ima dosta, a njihova izvozna osposobljenost je često nedovoljna. Uloga države je da adekvatnim merama raspoloživi kvantitet selekcioniške, stimuliše i Integriše, prevodeći ga u izvozni kvalitet.

Vrste izvozne državne pomoći. U svetu se uglavnom praktikuju tri vrste državne pomoći izvoznom ma_tandard_informativna, finansijska i Iromotivna. Mere finansijske pomoći su direktno usmerene na unapređivanje poslovne efikasnosti, motivisanosti i Iprofitabilnosti preduzeća za izvoz. Time se direktno utiče na stvaranje povoljne cenovne konkurentnosti. Informativna i Iromotivna pomoć su u funkciji unapređenja efektivnosti izvoza. Programi državne pomoći izvoznom ma_tandard_ogu biti oragnizovani na nacionalnom nivou, regionalnim i lokalnim nivoima, preko privrednih komora, granskih i Itrukovnih udruženja, kao i lamenski formiranih izvoznih konzorcijuma. Treba napomenuti da svaka vrsta državne pomoći izvoznom ma_tandard_na direktan ili indirektan način, deluje promotivno. Time se daje do znanja da je jedan od državnih prioriteta usmeren na podršku kvalitetnog i Iruštveno opravdanog izvoza. Promotivni uticaj tih mera ima dugoročno dejstvo i Iumulativne pozitivne efekte, pošto se podrazumeva da mere državne pomoći ne smeju biti zloupotrebene, a pogotovo ne smeju biti iskorišćene za izvozne poslove kojima se može narušiti nacionalni poslovni identitet i Ienome u međunarodnim razmerama. Informativna i linansijska pomoć države su u funkciji osposobljavanja izvoznika i Iripremanja što bolje izvozne ponude, dok su mere promotivne podrške direktno usmerene prema inostranim tržištima.

Mere promotivne pomoći države izvoznom ma_tandard_ojedinih preduzeća, industrijskih grana ili nacionalne privrede u celini, mogu biti višestruke: 1. organizovanje jedinstvenog ili zajedničkog programa promocije za sva proizvodna i Islužna preduzeća kod kojih postoje naglašene nacionalne komparativne prednosti, prepoznatljiv nacionalni, geografski ili etnički identitet; 2. organizovanje jedinstvenog ili zajedničkog programa nastupa na velikim i loznatim međunarodnim sajmovima; 3. organizovanje specijalizovanih i lamenskih izložbi u inostranstvu na kojima se mogu svestrano predstaviti karakteristične proizvodne i Islužne mogućnosti zemlje; 4. promotivna pomoć kroz organizovanje i Istimulisanje nacionalne izdavačke i Iublicističke aktivnosti usmerene prema inostranim tržištima i Inostranoj publici; 5. štampanje nacionalnih poslovnih kataloga, poslovnih informatora na stranim jezicima, kao i Ismišljanje atraktivnih nacionalnih video prezentacija; 6. organizovanje državnih i lomorskih predstavništava u inostranstvu, kao i Ieprezentativnih privrednih i Iomercijalnih misija; 7. postavljanje specijalnih komercijalnih atašea i Iormiranje odeljenja za ekonomsku diplomatiju pri ambasadama i Irugim diplomatskim predstavništvima u inostranstvu; 8. formiranje namenskih fondova za pomoć u međunarodnom medijskom oglašavanju profitabilnih i lonkurentnih izvoznih programa i Iroizvoda; 9. profesionalno održavanje dobrih odnosa sa međunarodnom javnošću, kako u ime i Ispred države, tako i Ispred nacionalno relevantnih i Inačajnih izvoznih projekata; 10. kreiranje kvalitetnih nacionalnih prezentacija preko Interneta; 11. kreiranje karakterističnih i Irepoznatljivih elemenata i Inakova nacionalnog vizuelnog identiteta, u funkciji identifikacije pojedinih nivoa kvaliteta, nacionalnih st_tandard laštitnih znakova; 12. nagrađivanje najboljih izvoznika, kao i Iajboljih akcija i Irojekata iz domena međunarodnog marketinga. Pored navedenih aktivnosti neposrednog promotivnog angažovanja države na području međunarodnog marketinga, ona može da odigra značajnu ulogu i I transferu znanja, organizovanju obrazovnih i Idukativnih programa, kao i Ireativnog i Inventivnog rada, bez čega nema dugoročnog unapređenja izvoza i Istvarivanja zavidnih rezultata u međunarodnim razmerama.

⁴²⁶ Zemlje koje bi trebalo da imaju natpolovičnu zavisnost svog društvenog proizvoda od izvoza i Izvoznih rezultata, kao što je slučaj i Ia Srbijom, morale bi da imaju i Irlo kompetentan nacionalni centar za unapređenje i Iromociju izvoza. Taj centar bi morao da



bude podržan i lakim fondom namenskih finansijskih sredstava, kako bi nacionalna promocija izvoza i Irganizovana državna pomoć izvozniciima bile realne, praktično vidljive, za sve potencijalne učesnike ravnopravne i Istimulativne.

6. KREIRANJE INTEGRALNOG PROMOTIVNOG KONCEPTA U MM

6.1. Tematsko opredeljivanje međunarodnog promotivnog koncepta

Adekvatnost integralnog i fleksibilnog pristupa. Jedna od osnovnih i najdelikatnijih odluka kod međunarodnog promotivnog delovanja je izbor promotivnog koncepta, promotivne teme i poruke. Cilj je da se dođe do prihvatljivog tematskog opredeljivanja integralnog promotivnog koncepta, koji bi bio afirmisan kroz sve oblike promotivnog delovanja u međunarodnim razmerama. Pored insistiranja da se primenjuje koncept integrisanih marketinških komunikacija pri izboru promotivnog koncepta, teme i poruke, bitna je i njihova usklađenost sa osobenostima pojedinih marketinških i kulturoloških elemenata okruženja. Promotivne poruke u svim svojim komunikativnim verzijama moraju biti adekvatno shvaćene i primljene u inostranoj sredini, proizvodeći željene marketinške efekte za kompaniju.

Neadekvatnost i rizičnost etnocentričnog pristupa. Etnocentrični pristup u međunarodnoj integralnoj promociji ispoljava značajnu rigidnost i neadekvatnost. Naime, promotivna kampanja koja se pokaže uspešnom na domaćem tržištu može biti potpuno neadekvatna u međunarodnim relacijama. S druge strane, kampanja koja doživi uspeh u međunarodnim razmerama ima daleko veće šanse da doživi uspeh i na domaćem tržištu, pa i kada su nužna određena nacionalna prilagođavanja. To pogotovo važi za zemlje u tranziciji i zemlje u razvoju. Samo za one proizvode kod kojih su određene nacionalne karakteristike značajna konkurentna prednost povoljnije je ići od nacionalnih normi, ali uz zadržavanje konzistentnosti i istrajnosti.

Koncepcijski okvir vrednovanja promotivnih pretpostavki. Konačan izbor promotivne teme i poruke mora da bude rezultat ozbiljne i svestrane analize internih i eksternih pretpostavki od kojih zavisi kvalitet i efikasnost integralne promocije u MM. Suprotstavljajući stepenu komunikativne homogenosti ciljnih inostranih tržišta stepen sopstvene proizvodne kompaktnosti, i mereći ih u relacijama veliko – malo, dolazi se do četiri strategijske situacije kojim je neophodno prilagoditi posebne varijante strategije međunarodnog promotivnog delovanja. Eksterne pretpostavke. Pod eksternim pretpostavkama podrazumevamo eksterne komunikativne barijere. Njima je moguće ocenjivati stepen homogenosti ciljnih inostranih tržišta u komunikativnom smislu, za datu kategoriju proizvoda. Sadašnje stanje i budući razvoj eksternih pretpostavki i komunikativnih barijera stvaraju povoljnije mogućnosti za afirmisanje globalnog pristupa u medijskoj promociji. Ta konstatacija predstavlja samo uopštavanje tržišnih i komunikativnih razvojnih tendencija danas u svetu, ali ona nije i ne sme biti dovoljan uslov za donošenje konačne odluke pri izboru adekvatne promotivne teme i poruke. Strategija međunarodne promocije ne sme da odudara od prirode i strategije proizvoda i ostalih internih pretpostavki i karakteristika u samom preduzeću. U protivnom, nastala bi konfuzija i neadekvatna prezentacija na svetskom tržištu. To posebno važi za međunarodni promotivni koncept koji je usmeren na stimulisavanje prodajnih efekata konkretne marketinške ponude. Veća tematska sloboda postoji kod onih međunarodnih promotivnih koncepata koji su dominantno usmereni na unapređivanje korporativnog imidža i poznatosti, kao što je slučaj sa promotivnim kampanjama *Benettona*. Interne pretpostavke. Interne komunikativne pretpostavke se izvode iz nivoa proizvodne kompaktnosti koju možemo meriti: homogenošću promovisanog proizvoda, kvalitativnim osobenostima proizvoda, psihološkim simbolima proizvoda, statusnim karakterom proizvoda i tehnološkom specijalizacijom. Nivou proizvodne kompaktnosti svakako da treba dodati i poslovne ciljeve i troškove, kao bitne interne parametre za konačno opredeljivanje. Usaglašavanje sa internim pretpostavkama treba da počne od sagledavanja stepena homogenosti samog proizvoda.



Ukoliko je homogenost i standardizovanost proizvoda njegova bitna karakteristika, to u značajnoj meri povećava mogućnosti primene globalnog pristupa, i obrnuto. Što je kvalitet proizvoda veći i značajniji, a psihološki sadržaj i statusni karakter naglašeniji, raste potreba za isticanjem distinktivne prednosti uz traženje dobrih ideja i simbola koji bi se standardizovali. Veliki proizvodni kapaciteti favorizuju globalni pristup i ostvarivanje efekata ekonomije obima u najširim svetskim razmerama. Naglašena tehnološka specijalizacija zahteva velika ulaganja u istraživanje i razvoj, a težnja ka standardizaciji i globalni pristup se tada javljaju kao logična posledica. Sve te faktore koji opredeljuju stepen interne proizvodne kompaktnosti bi trebalo dodatno osvetliti kroz prizmu osnovnih ciljeva međunarodne promocije i raspoloživih finansijskih sredstava.

Proizvodno opredeljivanje promotivnog koncepta. U slučaju kada je stepen proizvodne kompaktnosti naglašen, a komunikativna sličnost ciljnih tržišta velika, primena naglašenog globalnog pristupa u integralnoj promociji jeste najadekvatnija. S druge strane, ako je individualnost i diferenciranost svakog modela proizvoda velika, a ciljna inostrana tržišta međusobno vrlo različita, primena naglašenog lokalnog pristupa u međunarodnom marketinškom komuniciranju se nameće sama po sebi. Dakle, proizvodno opredeljivanje promotivnog koncepta u MM može doći do izražaja samo ukoliko bazične promotivne karakteristike proizvoda nisu u protivurečnom ili suprotstavljenom odnosu sa tržišnim promotivnim pretpostavkama.

Slika 8.5. Međunarodna integralna promocija između globalnog i lokalnog pristupa



Tržišno opredeljivanje promotivnog koncepta. Ukoliko su tržišne i komunikativne pretpostavke povoljne za globalni pristup marketinškom komuniciranju, preduzeće ga može primenjivati i u slučaju kada postoji naglašena proizvodna diferenciranost. Dakle, moguće je koristiti globalni koncept marketinškog komuniciranja i za heterogene i diferencirane proizvode. Tada se veći akcenat daje na globalnu afirmaciju tzv. kišobran – brendova i korporativnog identiteta. U tom slučaju se insistira na potpunoj standardizaciji osnovnih elemenata korporativnog identiteta. Kako bi se problem dodatnog prilagođavanja što više izbegao i uživali efekti od primene globalnog pristupa promociji, pojedina tržišta se ne osvajaju po dubini. Sugeriše se primena međunarodne tržišne diversifikacije, tj. osvajanje što većeg broja inostranih tržišta uz vezivanje za relativno slične tržišne segmente i kontrolisano tržišno učešće po svakom od njih.

MM.Marker: 8.6. Lokalizovanje reklamnih kampanja u Kini

Kreativni izazov pred kojim se našao *Ogilvy & Mather* u Kini prikazuje vezu između kreativne strategije, pristupa i realizacije. Klijent, brend *Coca-Cole Fanta*, želeo je reklamu na nacionalnoj televiziji koja bi potrošačima prenela poruku da je *Fanta* „lek“ za svakodnevne pritiske na mlade ljude u Kini. Ovo je bila celokupna kreativna strategija, drugim rečima, ono što bi ova poruka trebalo da saopšti. Koji bi pristup bio najprikladniji? Bezalkoholna pića su posebno pogodna za korišćenje emotivnog pristupa, to je bio i pristup



koji je *Ogilvy & Mather* izabrao. Sledeći korak je bio izbor određenog načina realizacije. Marketeri bezalkoholnih pića često koriste način realizacije reklama koji prikazuje slike iz svakodnevnog života i maštu, u koji se obično dodaje malo zabave ili humora. Kako navodi *Jeff Delkin*, regionalni direktor *Ogilvy-a* u Šangaju, za reklamu namenjenu tržištu SAD, kreativna strategija bi moglo da sadrži tinejdžersku fantaziju ili slike osвете zlobnom nastavniku. Međutim, u Kini je neprihvatljivo da se podriva položaj autoriteta. Konačna verzija reklame pokazuje da pijenje *Fante* može dovesti do zabavnih iskustava u učionici. Kada neko od učenika otvori limenku *Fante*, počinje kiša od pomorandži.

■ BR-BusinessDataBase

Ukoliko je preduzeće suočeno sa naglašenom heterogenošću ciljnih tržišta i velikim prisustvom komunikativnih barijera, logično je da se ide na primenu lokalnog pristupa u međunarodnom marketinškom komuniciranju, čak i ako se raspolaže standardizovanim i globalno koncipiranim proizvodom. Pri ovakvoj situaciji se sugeriše postepeno osvajanje najznačajnijih i najatraktivnijih tržišta, obezbeđujući što bolju penetraciju po dubini i veliko učešće po jednom tržištu. Kada postoje povoljne proizvodne pretpostavke i naglašena proizvodna superiornost, svako lokalno prilagođavanje promotivnih aktivnosti se isplati ukoliko je ono u funkciji ostvarivanja punih efekata od primene strategije međunarodne tržišne koncentracije.

6.2. Od uniformne do diferencirane promotivne poruke

Bazična komunikativna dilema u MM. Preduzeće i njegova ovlašćena promotivna agencija nalaze se pred dilemom da li da koriste strategiju uniformnih ili strategiju različitih promotivnih poruka u međunarodnim razmerama. Na jednoj strani se nalazi poslovni izazov kreiranja „jednog imena, jedne poruke i jednog imidža širom sveta“. Biti isti i prepoznatljiv u najširim svetskim razmerama jeste sklonost racionalnih, snažnih i onih koji žele da dominiraju i diktiraju standarde ponašanja. Generalno se povećava broj preduzeća i subjekata koji su spremni da se prilagođavaju samo kad moraju. To je dobrim delom rezultat i principa ekonomske racionalnosti kao i potrebe obezbeđivanja konkurentnosti i prepoznatljivosti u svetskim razmerama. Na drugoj strani se nalaze poslovni izazovi razlikovanja i psihološkog diferenciranja primerenog datoj kulturi. To je sklonost uvažavanja individualnog pristupa, tržišnih i kulturnih razlika, što bi se moglo označiti konstatacijom *Georgea Bernarda Shawa*: „Kada sam u inostranstvu, ne volim da se osećam kao da sam kod kuće“. Problem se može posmatrati kroz poznatu, dugogodišnju dilemu realnosti standardizacije ili neophodnosti prilagođavanja promotivnih poruka u međunarodnim razmerama.

Efekti uniformne promotivne poruke. Strategija uniformne ili jedinstvene promotivne poruke u svetskim razmerama ima svoje značajne poslovne prednosti i faktore koji je favorizuju, kao što su: 1. smanjenje kreativnih i produkcijskih troškova i obezbeđivanje ekonomske racionalnosti, 2. obezbeđivanje ekonomije obima i tržišnog preliivanja komunikativnih efekata na podlozi ponavljanja iste poruke u svetskim razmerama, 3. obezbeđivanje globalne prepoznatljivosti kako korporativnog identiteta, tako i identiteta proizvodnog brenda, 4. obezbeđivanje efikasnijeg menadžmenta, organizacije i kontrole integrisanog promotivnog delovanja u međunarodnim 427 razmerama. Pristalice standardizacije tvrde da potrošači širom sveta imaju iste osnovne potrebe i želje i zato ih je moguće pridobiti univerzalnom porukom. 428 Kompanije koje primenjuju ovu strategiju nastoje da uspešno transferišu svoje promotivne kampanje i da im takve standardizovane teme doprinesu stvaranju globalnog imidža. 429 Treba napomenuti da kao što potencijalni poslovni i marketinški efekti od primene jedinstvene ili uniformne poruke mogu biti veliki, isto tako mogu biti i velike štete od eventualnog promašaja ili neuklapanja u dati lokalni okvir i kontekst. Ako do toga dođe, negativni efekti mogu biti veći od eventualnih dodatnih troškova lokalnog prilagođavanja i podešavanja osnovne teme i



poruke. Dakle, uniformnu promotivnu poruku nije uopšte lako kreirati i afirmisati u svetskim razmerama. Pre konačnog izbora, neophodna su opsežna prethodna istraživanja i analize.

Efekte diferenciranih promotivnih poruka. Strategija različitih ili diferenciranih poruka u svetskim razmerama afirmiše individualni pristup pojedinim tržištima i zemljama. I ona ima svoje prednosti i faktore koji je favorizuju, kao što su: 1. sigurnije i bolje uklapanje u inostranu kulturu,⁴³⁰ 2. izbegavanje potencijalnih produkcijskih grešaka i pogrešnih interpretacija, 3. korišćenje prednosti po osnovu različitosti diferenciranog tretmana pojedinih tržišta i koncentrisanog pristupa, što često vodi ostvarivanju većeg tržišnog učešća na najznačajnijim tržištima, 4. obezbeđivanje veće motivacije lokalnih predstavnika i agencija, kao i decentralizovanog modela odlučivanja i upravljanja međunarodnim marketingom. Dva su najčešća nedostatka primene ove strategije, a ogledaju se u većim troškovima marketinga, kao i eventualnoj opasnosti da dođe do neujednačenosti u lokalnoj produkciji i po tom osnovu mogućoj konfuziji identitetskog karaktera. Međutim, veoma je bitno da se strategija diferenciranih poruka adekvatno realizuje, pošto se većina grešaka u međunarodnim komunikacijama dešava zbog toga što tržišni učesnici ne uspevaju da razumeju inostrane kulture i da im se adaptiraju.

Globalni pristup. Mnogi autori, pa i rukovodioci, smatraju da nije toliko važno da li je moguće sve elemente promotivne kampanje standardizovati u međunarodnim razmerama, već da je mnogo važnije da li je proces kroz koji se ta kampanja ostvaruje standardizovan. Sve se više govori o standardizaciji prototipa, okvirnoj standardizaciji ili standardizaciji koncepta. Globalni pristup sve više afirmiše značaj ostvarivanja svetske prepoznatljivosti, superiornosti i dostupnosti, podržavajući sva neophodna prilagođavanja koja su u funkciji ostvarivanja tih ciljeva. Konceptijski okvir međunarodnog promotivnog delovanja, koji dobija sve više pristalica jeste: "Misli globalno, a deluj lokalno". Mnoge kompanije su sledile globalni pristup kao treću

⁴²⁷ Jedan od najboljih primera uniformnog pristupa u međunarodnom medijskom oglašavanju i izboru promotivne poruke jeste kompanija *Philip Morris* sa svojom markom cigareta *Marlboro*. Generalna propagandna tema je bila jedinstvena „Dođite gde je aroma. Dođite u *Marlboro* zemlju“ i doživela je zavidan uspeh širom sveta. Kauboj je postao simbol slobode i izazivao je slična osećanja kod pripadnika različitih kultura i nacija.⁴²⁸ Na primer, *Red Bull* koristi potpuno standardizovanu kampanju širom sveta da bi oglašavao energetske piće. Jedino je jezik koji se koristi na zvučnoj karti spota prilagođen jeziku zemlje gde se spot pušta. Ovakav veoma visok stepen standardizacije je moguć zbog mlađeg ciljnog auditorijuma.⁴²⁹ Potrošači širom sveta puše *Marlboro* cigarete i koriste *Parker* olovke, *McDonalds* služi svoje hamburgere u skoro svim zemljama, a potrošači svih nacionalnosti mogu da koriste *American Express* kartice itd.⁴³⁰ Kompanija *Nestlé* je morala potpuno da prilagodi reklamu za svoj proizvod *Nescafe* u Tajlandu. opciju, tj. kombinaciju uniformne i diferencirane strategije. Savremeni pristup izboru promotivne teme i poruke polazi od svetskih normi i međunarodne prohodnosti.

☐ **MM.Marker 8.7. Johnson and Johnson – jezik ljubavi**

Johnson and Johnson je koristio „univerzalnu temu“ ljubavi između majke i deteta da bi reklamirao svoje bebi proizvode u okviru različitih kulturnih područja. Jedna televizijska reklama koja je prošla posebno dobro, prikazivala je belu američku majku sa svojom tek rođenom bebom u naručju. Atmosfera je puna nežnosti i ljubavi. Muziku predstavlja ženski glas koji peva pesmu „jezik ljubavi“. Atmosfera u reklami govori sama za sebe. Tekst pesme je preveden u zavisnosti od zemlje gde se reklama prikazivala, a u SAD, Kolumbiji, Novom Zelandu, Italiji, Španiji i na Srednjem istoku korišćena je ista vizuelizacija. U Južnoj Koreji, Maleziji, Indiji i Brazilu, bela Amerikanka i njena beba su zamenjene lokalnim majkama i



bebama, što je išlo u paketu sa promenom jezika. Film je kompletno ponovo urađen iako je filmski postupak ostao isti. U ostalim zemljama, još neke promene su bile neophodne i reklama je snimljena ponovo. Neki od emocionalnih aspekata morali su da se adaptiraju preferencijama lokalnih kultura. U Australiji, gde kao i u Velikoj Britaniji, postoji manje tolerancije za otvorene izlive emocija, emocionalni aspekti su manje istaknuti i prikazani su samo na kraju reklame. Čak i sa ovim, kako se čini, univerzalnim konceptom postojale su neophodne modifikacije. Ova reklama bila je svakako uspešna u smislu što su se potrošačeva opažena značenja podudarila sa nameravanim.

■ BR-BusinessDataBase

Oprezno sa jezikom promotivnih poruka. Može se reći da stara izreka: „Ako hoćete da upropastite poruku, prevedite je“ (*If you want to kill a message, translate it*) dobija svoju punu aktuelnost u međunarodnom marketingu. Vrlo je opasno da poslovni čovek sa elementarnim poznavanjem stranog jezika tumači sve reči ili pak da se upušta u prevođenje složenijih tekstova i poruka koje mogu imati višestruko značenje. U poslovnoj korespondenciji i pregovaranju posebne probleme predstavlja upotreba slengova, idioma i netipičnih fraza.⁴³¹ Veoma je važno razumeti kulturu zemlje kojoj je usmerena konkretna kampanja, kao i razumeti njihov jezik, sleng, metafore, i otkriti običaje, kako bi se uspostavilo uzajamno razumevanje, jer se mogu pojaviti određene razlike među zemljama. Puno je primera neuspešnih kampanja usled nerazumevanja jezika i nepoznavanja kulture.⁴³²

⁴³¹ Jedna američka firma je izgubila skoro potpisan ugovor sa japanskom kompanijom samo zbog upotrebe jedne slobodnije i metaforične fraze (*“this is a whole new ball game”*), koja je pravila paralelu između posla i igre (Onkvisit&, 2008). Japanci, koji ne misle da je posao igra su otkazali započete pregovore.⁴³² Koliki je značaj kulturološkog konteksta pri kreiranju promotivne poruke u MM pokazuju sledeći primeri: *Ford* je lansirao model *Pinto* u Brazilu ne znajući da ta reč ima pogrdni smisao u njihovom slengu, pa su morali da promene ime; *Proctor&Gamble* je i u Japanu koristio svoju popularnu reklamu, koja je prikazivala ženu dok se kupka kojoj prilazi muž i počinje da je dodiruje. Japanci su bili zaprepašćeni ovom reklamom, jer su smatrali da je to direktan udar na privatnost, nedolično ponašanje i veoma neumesno; Promovisanje bezalkoholnog pića *Freska* u Meksiku se pokazalo kao neuspešno, jer ova reč u slengu znači homoseksualac; *Traficante*, italijanska mineralna voda plasirana u Španiji naišla je na veliki odziv kod kriminalaca, jer u prevodu na španski ona znači „kralj droge“; u jednoj reklamama za kolonjsku vodu pojavljivao se čovek sa psom. Ova reklama nije naišla na dobar odziv u Islamskim zemljama jer je pas u tim zemljama simbol nečistoće. 420

7. IZBOR PROMOTIVNE AGENCIJE U MM

7.1. Agencijske opcije i kriteriji selekcije

Agencijske opcije. Međunarodno orijentisano preduzeće suočeno je sa više opcija i mogućnosti prilikom opredeljivanja za promotivnu agenciju uz čiju bi pomoć ili preko koje bi obavljalo svoje tržišno komuniciranje u svetskim razmerama: 1. saradnja sa domaćom agencijom, 2. saradnja sa lokalnom agencijom na inostranom tržištu, 3. saradnja sa internacionalnom promotivnom agencijom i 4. saradnja sa mrežom međunarodnih agencija. Na angažovanje neke domaće agencije sa međunarodnim iskustvom preduzeće se po pravilu opredeljuje u početnim fazama svoje internacionalizacije. Problem sa ovom opcijom je u tome što mnoge male domaće promotivne agencije nemaju dovoljno međunarodnog iskustva niti organizacionu osposobljenost za komunikativno pokrivanje većeg broja inostranih tržišta. Ako treću i četvrtu opciju jedinstveno tretiramo, onda dolazimo do toga da su preduzeća suočena sa dilemom: angažovati internacionalnu agenciju (odnosno mrežu agencija), ili pak, angažovati lokalnu agenciju na inostranom



tržištu. Svakako da su moguće i razne kombinacije, kao što je moguće i ekskluzivno vezivanje za jednu agenciju ili poveravanje poslova većem broju agencija.

Selekcionni kriterijumi pri izboru prave promotivne agencije bi se, pored sagledavanja prednosti i nedostatka pojedinih opcija, mogli grupisti u četiri tipa: forma internacionalizacije kompanije, međunarodno iskustvo agencije, poslovne performanse agencije, međunarodna marketinška strategija kompanije. Forma internacionalizacije kompanije, kao interni kriterij, prevashodno se vezuje za organizacione osobenosti same kompanije. Po pravilu, decentralizovani tip kompanija ispoljava veću sklonost prema korišćenju lokalnih agencija ili lokalnih podružnica. Svakako da će odluka zavisiti i od odabranog pravca i forme internacionalizacije poslovanja. Drugi tip selekcionih kriterijuma trebalo bi vezivati za stepen multikulturene osposobljenosti same agencije, odnosno nivo njene kulturne uklopljenosti i familijarnosti u konkretnoj inostranoj sredini. Treću grupaciju selekcionih kriterijuma je nužno vezivati za tržišne performanse same agencije, tj. mogućnost pokrivanja željenog tržišta, kao i stručnu i tehničku osposobljenost same agencije. Četvrti tip selekcionih kriterijuma je logično locirati za područje željenog identiteta i strategiju imidža koji se nastoji kreirati i afirmisati na inostranom tržištu. Tamo gde je proizvodu neophodno pripisati naglašeniju lokalnu identifikaciju, prirodno je da se favorizuje angažovanje nacionalne agencije, i obrnuto. Svakako da je kroz prethodna tržišna istraživanja neophodno utvrditi raspoloživost agencija po pojedinim tržištima, kao i ponašanje neposredne konkurencije.

Angažovanje internacionalnih agencija ima značajne organizacione prednosti. Radi se o agencijama koje su najpotpunije personalno i tehnički osposobljene. One okupljaju specijaliste različitih profila, tj. interdisciplinarne timove koji su u stanju da kvalitetno servisiraju svaku fazu u procesu ciljanog tržišnog komuniciranja i realizacije različitih promotivnih kampanja – od istraživanja tržišta za potrebe promocije, preko kreiranja poruke, do produkcije i realizacije raznih vidova prodajne, korporativne i medijske promocije. One su u poziciji da obezbede višet tržišnu pokrivenost u komunikativnom pogledu preko svojih filijala i podružnica u različitim zemljama. Velike agencije mogu istovremeno da obezbede jedinstvenu kontrolu i koordinaciju promotivne kampanje na različitim inostranim tržištima. Preko njih moguće je afirmisati sistemski pristup pri realizaciji međunarodnog promotivnog delovanja, kao i afirmaciju jedinstvene marketinške filozofije i konzistentnog imidža na različitim tržištima. Kad god je oglašivaču bitna jedinstvena i centralizovana kontrola, tada je bolje koristiti usluge jedne velike agencije koja ima svoje filijale širom sveta, ili pak, koja je članica velike međunarodne mreže agencija. U tom smislu je primetan trend napuštanja prakse angažovanja velikog broja različitih agencija i vezivanja za jednu, koja je osposobljena za globalno poslovanje. Danas, međutim, postoji rastuća tendencija da zapadni klijenti angažuju globalne agencije za potrebe oglašavanja svojih proizvoda, dok su kompanije iz Japana manje naklonjene ovom pristupu.

Izvor: Keegan Warren, Green C. Mark, 2008, *Global Marketing*, Pearson International Edition, str. 444

Angažovanje lokalnih agencija za mnoge međunarodno orijentisane kompanije još uvek ima značajne poslovne i komunikativne prednosti. U najznačajnije razloge korišćenja usluga manjih lokalnih agencija u inostranstvu mogli bismo navesti sledeće: mogućnost da se inostranoj firmi lakše i kvalitetnije iskreira lokalni imidž; obezbeđivanje neposrednijih i boljih odnosa sa lokalnim agentima, distributerima i drugim marketinškim predstavnicima; bolja, temeljnija i potpunija posvećenost agencije na realizaciji pokrenute promotivne kampanje, kako bi se uspešnije konkurisalo velikim agencijama; ispoljavanje veće fleksibilnosti i kreativnosti u odnosu



433 Na primer, krajem devedesetih godina, *Colgate Palmolive* je konsolidovao svojih 500 miliona dolara troškova oglašavanja prema *Young&Rubicam*. Iste godine *IBM* je konsolidovao svoje troškove oglašavanja prema *Ogilvy & Mather* za lansiranje globalne kampanje „*Solutions for a small planet*“ (Rešenja za malu planetu), iako je pre toga koristio mrežu lokalnih agencija. Slično tome *Bayer AG* je konsolidovao veći deo od svojih 300 miliona dolara troškova za oglašavanje prema *BBDO Worldwide*. *Bayer AG* se pre toga oslanjao na usluge 50 agencija širom sveta.

na velike agencije. Radi se o potencijalnim prednostima lokalnih agencija, koje mogu posebno doći do izražaja kada je preduzeće opredeljeno da koristi strategiju prilagođavanja i diferenciranog načina komuniciranja po pojedinim inostranim tržištima. Svakako da je sklonost ka korišćenju usluga lokalnih agencija prisutnija kod onih preduzeća koja su proizvodno specijalizovana i koja nastupaju na ograničenom broju inostranih tržišta. Kada su prisutne velike komunikativne barijere i kada se želi obezbediti visokokvalitetno oglašavanje na svakom pojedinačnom tržištu, lokalne agencije mogu biti od značajne pomoći.

7.2. Marketinški efekti internacionalizacije poslovanja promotivnih agencija

Proces internacionalizacije promotivnih agencija dodatno se intenzivira u periodu globalizacije. Internacionalizacija poslovanja agencija za oglašavanje se vezuje za SAD i pedesete, šezdesete godine prošlog veka. Naime, agencije za oglašavanje su pratile svoje klijente koji su intenzivno internacionalizovali i globalizovali poslovne operacije. Danas skoro svi najveći oglašivači u SAD i Velikoj Britaniji imaju razvijene svoje globalne ili internacionalne mreže agencija, dok je krajem osamdesetih godina samo 1/3 njih imala takvu oformljenu i stabilnu agencijsku strukturu promotivnog delovanja. Naime, pošto je osnovna svrha promotivnih agencija da opslužuju svoje klijente ili oglašivače, prirodno je da ih servisira i prati na različitim tržištima. Kako sa procesom globalizacije dolazi do dodatne internacionalizacije već internacionalizovanog biznisa i multinacionalnih kompanija, jedan od pravaca te dodatne internacionalizacije jeste i povlačenje svojih marketinških agencija za sobom, kao i drugih subjekata infrastrukturne poslovne podrške, poput banaka i sl. Tridesetih godina prošloga veka samo četiri američke advertajzing agencije su poslovale u inostranstvu sa svojih dvadesetak kancelarija. Danas ih ima preko sto, sa preko 2,000 kancelarija, raspoređenih širom sveta. Na listi 50 najvećih multinacionalnih agencija ili međunarodnih agencijskih mreža, polovina je poreklom iz SAD, jedna petina iz Japana, a ostatak iz Velike Britanije, Francuske, Australije, Južne Koreje i Italije. Dok japanske agencije još uvek veći deo aktivnosti ostvaruju na domaćem nego na inostranom tržištu, dotle se američke i najveće evropske agencije intenzivnije angažuju u svetskim razmerama. Kako bi vodeće agencije što potpunije pokrile svetsko tržište, one poslednjih godina formiraju svojevrstne stratejske alijanse ili globalne agencijske mreže. Na taj način dolazi do formiranja tzv. svetskih megaagencija.

Forme internacionalizacije promotivnih agencija su slične kao i kod proizvodnih preduzeća. Jedna od čestih formi ulaska na inostrano tržište jeste otvaranje sopstvene kancelarije ili podružnice. Time se obezbeđuje najbolja kontrola, ali istovremeno stvaraju i najveći troškovi, jer je potrebno 8 do 10 godina intenzivnog opsluživanja klijenata da bi potpuno nova filijala

434 *Mercedes Benz*, jedan od najpoznatijih svetskih brendova, sledi strategiju korišćenja većeg broja lokalnih agencija. Promotivni budžet od oko 400 miliona dolara ta kompanija raspoređuje na 200 lokalnih agencija. Želja kompanije je da obezbedi što kreativniju prodaju na svakom inostranom tržištu. Inače do 1980-ih godina *Mercedes* je pretežno koristio usluge agencije *Ogilvy & Mather Worldwide*, ali ju je napustio zbog njenog angažovanja na marketing kampanji *Ford Motor Company*. Inače i kompanija *Ford Motor Company* sarađuje sa 30 različitih agencija širom sveta. Interesantan je i slučaj francuske kompanije *Perrier*,



koja je tražeći što kreativniji model nastupa na američkom tržištu, radije izabrala malu *Hal Riney* agenciju, nego neku veliku međunarodnu. Kompanija *General Motors* je takođe angažovala *Hal Riney* za promociju svog novog modela automobila – *Saturn*.⁴³⁵ *WPP Group* uključuje takve entitete i agencije, kao što su *Ogilvy & Mather*, *J. Walter Thompson*, *Brouillard Communications*, *Scali*, *McCabe*, *Sloves*, *Fallon McElligot* i *Martin Agency*. internacionalne agencije u inostranstvu postala finansijski samostalna. Druga alternativa koja se često primenjuje jeste potpuna ili delimična akvizicija već postojeće agencije na inostranom tržištu. Kod ove opcije se javljaju problemi kontrole, obaveze preuzimanja postojećih klijenata, kao i obuke lokalnih kadrova. Treći pravac internacionalizacije promotivnih agencija je ulazak u zajednička ulaganja, a postoji i četvrta mogućnost – formiranje specifičnih holding kompanija.

Budući razvoj tzv. promotivne industrije, po mnogim procenama, biće opredeljen intenziviranim procesima globalizacije poslednjih decenija, koji bi trebalo da se nastave i u budućnosti: 1. doći će do dalje konsolidacije industrije kroz merđžere i akvizicije, 2. proces dodatne internacionalizacije i globalnog umrežavanja će se nastaviti i jačati. Moguće je očekivati čvršće veze između američkih i kanadskih agencija na osnovu sporazuma o slobodnoj trgovini, više evropskih agencijskih mreža, kao i više stranog učešća u američkim agencijama, 3. nastaviće se sve veća orijentacija najpoznatijih oglašivača u svetu prema saradnji sa vodećim i najvećim multinacionalnim agencijama, 4. multinacionalne agencije će širiti svoju geografsku pokrivenost i zastupljenost, tako da pojam „globalnog sela“ u medijskom oglašavanju postaje realnost, 5. multinacionalne agencije će pružati sve kompletnije marketinške usluge, osposobljavajući se za istraživanja, konsalting, odnose sa javnošću, unapređenje prodaje, ličnu prodaju i slično, 6. moguće je očekivati smanjenje provizionog načina plaćanja marketinških usluga, uz istovremeno povećanje učešća drugih vidova nadoknada.

Partnerski odnosi između klijenata i agencija u MM. Mnoge međunarodne kompanije čvrsto povezuju svoja unutrašnja promotivna odeljenja, pa i ljudske resurse, sa odabranom promotivnom agencijom koja je uspešno internacionalizovana. Zahtevi koordinacije agencijskih klijenata koji posluju u rastućim industrijama naterali su vodeće internacionalne agencije da ojačaju svoje međunarodne promotivne usluge, kako po širini, tako i po dubini. Time se stvaraju i organizacione pretpostavke za implementaciju integralnog koncepta međunarodnih marketinških komunikacija.⁴³⁶ Odnosi agencije i klijenata mogu da se razlikuju na različitim nacionalnim tržištima. U mnogim poslovnim odnosima sa agencijama klijenti teže uspostavljanju dugoročnih i ekskluzivnih partnerskih odnosa, umesto zaključivanja klasičnih transakcionih i interesnih ugovora koji mogu biti lako raskinuti, bilo zbog nezadovoljstva klijenta ili agencije. U SAD i Evropi još uvek postoji praksa da se menja agencija nakon nekoliko godina. To se obrazlaže potrebom održavanja željenog stepena kreativnosti realizovanih promotivnih kampanja na visokom nivou. U Japanu, veze koje se jednom uspostave između klijenta i agencije su obično dugoročne. Posle više godina zajedničkog rada, agencija postaje integralni deo same kompanije. Sa narastanjem korporativnih resursa, koncentracija celog međunarodnog promotivnog delovanja je u rukama jedne agencije. Polazi se od toga da se time obezbeđuje veća ekonomska racionalnost kao i marketinška konzistentnost. Kao posledica sve rasprostranjenijeg shvatanja da uspešna tržišna komunikacija traži integraciju svih primenljivih alata marketinške komunikacije, japanski pristup izgrađivanja i održavanja dugoročnih odnosa sa agencijama koje nude pune usluge, kao sa poslovnim partnerima, je postao prihvaćen od strane velikog broja međunarodnih kompanija.

⁴³⁶ Londonski *Saatchi&Saatchi* ima oko 140 kancelarija u preko 80 zemalja. *Young&Rubicam* ima globalne direktore kojim se pripisuje opredeljujuća uloga i timove koji obezbeđuju korporativnu globalnu perspektivu za svaku kampanju. 424



8. PROMOTIVNI PROBLEM MEDIJSKOG POKRIVANJA INOSTRANIH TRŽIŠTA

8.1. Razvijenost medijskog tržišta u međunarodnim razmerama

Značaj medija za razvoj prakse marketinga, a pogotovo međunarodnih promotivnih aktivnosti, opredeljujući je u mnogim tržišnim situacijama. Može se reći da je globalni razvoj komunikativne industrije u direktnoj zavisnosti od razvoja i raspoloživosti masovnih medija u svetskim razmerama. Razvijenost medija predstavlja bitan parametar razvijenosti ukupne marketinške i komunikativne klime po pojedinim zemljama. Uloga i značaj medija za plasiranje informacija i uspešno tržišno komuniciranje se mogu porediti sa ulogom i značajem kanala prodaje za plasiranje i distribuciju proizvoda u međunarodnim razmerama. Uspešnog marketinga nema bez sinhronizovanih i usklađenih tokova proizvoda i pratećih tržišnih informacija. Sasvim je razumljivo da će svako ozbiljno međunarodno orijentisano preduzeće prilikom nastupa na nekom inostranom tržištu svestrano i paralelno istraživati kako raspoloživost i dostupnost postojećih kanala prodaje, tako i raspoloživost i komercijalnu otvorenost masovnih medija. Marketinški profesionalci se susreću sa vrlo različitom situacijom po pitanju razvijenosti i dostupnosti medija masovnog komuniciranja po pojedinim zemljama. Nailazi se na velike razlike u medijskoj regulativi, komercijalnoj upotrebljivosti, kao i kredibilitetu pojedinih medija u različitim zemljama. Razlikuju se i stavovi potrošača i njihov odnos prema njima. Sve to komplikuje donošenje konačne odluke o strukturi medija preko kojih će preduzeće vršiti svoje oglašavanje. Zato se sa pravom kaže da je u međunarodnom marketingu lakše unificirati i standardizovati sve druge aspekte tržišnog komuniciranja, nego strukturu, način i uslove korišćenja mas-medija.

Različita raspoloživost i dostupnost medija. Struktura i dostupnost mas-medija formalno i pojavno postaje slična širom sveta, uz ispoljavanje naglašene heterogenosti po kvalitativnim obeležjima. Naime, razvoj komunikativne tehnologije se najbrže širi i najbrže postaje vidljiv u svetskim razmerama. Može se reći da su sve poznate vrste medija masovnog komuniciranja danas u većoj ili manjoj meri prisutne u skoro svim zemljama. Dakle, preduzeće svoju strategiju medijske promocije i u međunarodnim razmerama može i treba da zasniva na potencijalnoj mogućnosti korišćenja svih vrsta medija, svakako birajući i kombinujući onu strukturu koja njemu najviše (potencijalno) odgovara. Televizija, kao mogući komercijalni medij danas je raspoloživa širom sveta, kako u svojoj klasičnoj formi, tako i u varijanti kablovske ili satelitske televizije. Slična je situacija i sa drugim medijima i drugim sredstvima masovnog komuniciranja, kao što su: radio, novine, časopisi, imenici, publikacije, katalogi, pošta, bioskopi, sportski stadioni, otvoreni prostori i sl. Poznato je da su komunikativni mediji najrazvijeniji u SAD, a potom slede Velika Britanija, Nemačka, Francuska, Japan i Italija. U manje razvijenim zemljama, gde živi najveći deo svetske populacije, raspoloživost, razvijenost i kvalitet pojedinih medija značajno zaostaju, što može da predstavlja ozbiljnu komunikativnu i promotivnu barijeru i za najpoznatije svetske kompanije. Pored razvijenosti i raspoloživosti pojedinih medija, od vitalnog komercijalnog značaja su i podaci o otvorenosti i nezavisnosti tih medija. Činjenice o dostupnosti medija na ciljnom tržištu i zakonske restrikcije u oglašavanju bi takođe trebalo da se razmotre. Istraživanja i po tom osnovu pokazuju da su svi raspoloživi mediji najviše otvoreni u SAD, dok je u drugim zemljama situacija vrlo različita. U mnogim zemljama, komercijalni pristup elektronskim medijima se vremenski ograničava. Razlike se ispoljavaju i po načinu korišćenja pojedinih medija.

Različita pokrivenost i domet medija. Osim nedostatka tradicionalno korišćenih medija, poseban problem može da bude i nemogućnost da se obezbedi dovoljna frekvencija oglašavanja. Učestalost je vrlo važna za stvaranje svesti potrošača o promovisanom proizvodu. Zakonske restrikcije koje se odnose na kupovinu vremena i prostora, ili na ukupno vreme i prostor koji mogu biti alocirani na oglašavanje, redukuju učestalost



438

pojavljivanja reklama. Međutim, u poređenju sa visoko industrijalizovanim zemljama, gde su potrošači bombardovani hiljadama reklama svakog dana, auditorijum na drugim tržištima možda i ne zahteva toliku frekvenciju. Problemi sa učestalošću i dometom mogu biti prevaziđeni na onim tržištima gde ciljni auditorijum ima pristup ili koristi kablovsku televiziju. Na primer, kada su mediji i telekomunikaciona industrija deregulisani u Latinskoj Americi, tržište je veoma brzo počelo da raste. Kao posledica navedenih i mnogih drugih razlika na medijskim tržištima po pojedinim zemljama, različita je i struktura i raspored ukupnih promotivnih troškova po pojedinim medijima. Međutim, većina međunarodno orijentisanih preduzeća se suočava sa problemom izbora između dve alternative: koristiti internacionalne ili lokalne medije.

Izvor: Cateora and Graham, 2006, *International Marketing*, McGraw Hill International, str. 492

8.2. Opredeljivanje između međunarodnih i lokalnih medija

Međunarodni mediji obezbeđuju tržišnu i komunikativnu pokrivenost većeg broja zemalja. Broj i dostupnost medija internacionalnog karaktera intenzivno rastu u svetskim razmerama. Za preduzeća koja se promovišu i oglašavaju u međunarodnim razmerama, to je vrlo bitna poslovna i razvojna karakteristika, tj. važan parametar sagledavanja ukupnog međunarodnog poslovnog

⁴³⁷ U SAD, Japanu i Latinskoj Americi uobičajeno je da program bude ispresecan komercijalnim porukama, dok to nije slučaj u mnogim evropskim zemljama. U većini zemalja EU ograničava se broj i dužina televizijskih reklama koje se mogu emitovati na kanalima javnih televizija. Na ovim kanalima, reklame se normalno emituju u blokovima između emisija, ne za vreme samih emisija. Razvoj privatnih kanala i satelitske TV su promenili tu situaciju.

⁴³⁸ U Australiji jedino reklame sa australijskim glumcima ili su proizvedene u Australiji, prihvaćene su da se lansiraju na radiodifuznim medijima. U Južnoj Africi jednu godinu unapred se kupuje vreme na televiziji.

426 okruženja. Opredeljivanje za oglašavanje preko međunarodnih medija ima nekoliko prednosti: obezbeđuje se bolja i istovremena pokrivenost velikog broja inostranih tržišta, obezbeđuju se efekti od ekonomije obima, smanjuju se troškovi produkcije i realizacije promotivne kampanje i obezbeđuje se jedinstven imidž. Međutim, ove prednosti dolaze do izražaja samo ukoliko postoje sve relevantne pretpostavke za primenu globalnog pristupa i strategije uniformne medijske promocije u međunarodnim razmerama. Ukoliko takvih pretpostavki nema, oglašavanje preko međunarodnih medija može da bude kontraproduktivno. Ipak, sve je očiglednija situacija da časopisi, novine i elektronski mediji pretvaraju svet u jedno veliko „globalno selo“.

Međunarodni štampani mediji. Renomirani časopisi i štampani mediji su prvi otvorili proces medijske internacionalizacije. ⁴³⁹ Povećava se broj dnevnih novina koje imaju svoja internacionalna izdanja i koje se čitaju u velikom broju zemalja. Sa procesom jačanja integracionih veza unutar EU, glavni izdavači intenzivno razmatraju mogućnosti izdavanja

⁴⁴⁰ zajedničkih nedeljnih i dnevnih novina. Dve su nesporne prednosti eventualnog korišćenja međunarodnih štampanih medija: pokrivenost velikog tržišnog prostora i visok kvalitet štampe i produkcije. Za ciljni auditorijum industrijskih kupaca i više obrazovanih potrošača, novine i časopisi podrazumevaju međunarodna izdanja koja mogu biti potencijalni izbor. Međutim, veliki problemi koji utiču na komercijalni potencijal štampanih medija se vezuju za: neujednačenu pismenost stanovništva, različitu platežnu sposobnost, odsustvo sklonosti i navike da se čita i prati međunarodna štampa u mnogim zemljama.



Međunarodni elektronski mediji Američka kompanija ABC je začetnik međunarodne mreže TV stanica u Kanadi, Latinskoj Americi, Karibima, Španiji, Africi, Srednjem i Dalekom istoku, Australiji i još 25 zemalja. Kompanija može preko ove TV mreže da kupi različit paket teritorijalnih prava u različitim zemljama za svoju promotivnu kampanju. Američke komercijalne poruke se neometano gledaju u Kanadi, a nemačke u Austriji i Švajcarskoj. Međutim, pravi međunarodno organizovan pristup komercijalnoj televiziji se promovisao uvođenjem kanala *Sky Channel* i drugih satelitskih kanala u Evropi. Broj i promotivna dostupnost međunarodnih i globalnih medija su u značajnom porastu. *MTV*, na primer, doseže do mlađih ciljnih grupa u više od 70 država. *CNN*, kao drugi primer, doseže do informativno znatizeljnih potrošača u svim delovima sveta. On je čak i regionalizovao neke novosti da bi postao više međunarodno privlačan. Međunarodni komercijalni radio je najviše prisutan u Evropi, gde nekoliko stanica pokriva veći broj zemalja. Njihova snaga emitovanja je mnogo veća nego u SAD, te je to jedan od bitnih razloga njihove prisutnosti u većem delu Evrope. Vodeća stanica je radio Luksemburg, koja radi

⁴³⁹ Američki časopisi, kao što su *Readers Digest* i *Time* pokrivaju većinu važnih svetskih tržišta. *Paris Match* i *Vision* su prisutni na većem broju evropskih i latinoameričkih tržišta. Francuski modni časopis *Elle* ima 23 izdanja van Francuske. *Business Week* je već otišao u Kinu, a *Fortune* u Francusku, Japan, Španiju. Istraživanja direktora evropskih kompanija ukazuju na kosmopolitski karakter poznatih međunarodnih časopisa. Publikacije kao što su *Financial Times*, *The Economist*, *Fortune* i *Business Week* se čitaju u mnogo većem broju zemalja od onih u kojim se štampaju.

⁴⁴⁰ Poznati nedeljnici, kao što su *Die Welt*, *Le Monde*, *La Stampa*, *The Times* već sada pokrivaju celu Evropu i imaju zajednički sadržaj na nemačkom, francuskom, italijanskom i engleskom jeziku. *USA Today* je masovno prisutan u Evropi, a *Robert Maxwell* je lansirao *The European*, kao odgovarajući evropski odgovor na medijskom tržištu SAD. *International Herald Tribune* je po svom osnovnom konceptu i orijentaciji međunarodna novina. *Wall Street Journal* ima svoja vrlo stabilna evropska i azijska izdanja. *China Daily*, čije je službeno izdanje na engleskom jeziku publikovano u Kini, istovremeno se štampa u SAD i Evropi.

na tri frekvencije i oglašava se na pet jezika. Ova stanica ima oko 40 miliona slušalaca i pokriva prostor od britanskih ostrva do južne Francuske i istočne Nemačke.

⁴⁴¹ **Nacionalni i lokalni mediji** još uvek imaju najveću komercijalnu i promotivnu vrednost za većinu međunarodno orijentisanih preduzeća. Najveći deo ukupnih medijskih troškova u međunarodnom marketingu je još uvek usmeren na medije nacionalnog i lokalnog karaktera po pojedinim zemljama. Lokalni mediji koriste lokalne jezike, prilagođeni su lokalnoj kulturi, još uvek imaju veću čitanost, slušanost i gledanost u nacionalnim okvirima, ispoljavaju veću fleksibilnost u procesu testiranja marketinga i zamišljene promotivne kampanje. Generalno, preko lokalnih medija moguće je obezbediti bolje prilagođavanje datom kulturnom ambijentu i komunikativnom okruženju, pogotovo na tržištu robe široke potrošnje. Međutim, lokalni mediji imaju i određene nedostatke. Oni se pre svega odnose na neujednačenost kvaliteta u produkciji i realizaciji željene kampanje. U mnogim nerazvijenim zemljama štampana produkcija može biti slabog kvaliteta a podaci o tiražu mogu biti nedostupni, što može otežavati kontrolu i realno praćenje efekata. Problemi mogu postojati i u domenu lokalnih pravila plaćanja, pogotovo za centralizovani tip kompanija. Ipak, radi se o potencijalnim ograničenjima koja moraju biti ozbiljno sagledana i istražena kako bi prednosti lokalnih medija došle što više do izražaja. Generalno posmatrano, što je kompanija više decentralizovana i sa većom samostalnošću inostranih filijala i podružnica, to ona ima veću sklonost da kampanje vodi preko lokalnih medija i lokalnih promotivnih agencija.

⁴⁴²



Konačan izbor medija mora da se zasniva na svestranoj analizi najvažnijih selekcionih kriterijuma, kao što su: raspoloživost medija, troškovi, komunikativni domet, kredibilitet medija, kao i važeća medijska regulativa. Medijsko tržište u svetu je vrlo heterogeno, i u kvantitativnom i u kvalitativnom pogledu. Na jednoj strani se nalaze neke razvijene zemlje koje imaju previše medija, dok se na drugoj strani nalaze zemlje koje imaju i nedovoljan broj medija i njihovu nedovoljnu komunikativnu osposobljenost. Procenu prave raspoloživosti komunikativne i komercijalne vrednosti pojedinih medija otežava i nedostatak potpunih i verodostojnih informacija i podataka u mnogim zemljama. Drugi bitan selekциони kriterijum predstavljaju troškovi, koji se značajno razlikuju kako po zemljama, tako i po pojedinim medijima. Bez planiranja i predviđanja ukupnih medijskih troškova oglašivač ne može da donese konačnu odluku o strukturi medija i frekvenciji emitovanja svojih promotivnih poruka. U mnogim zemljama sa nedovoljno razvijenom tržišnom praksom mediji nemaju stabilne i dugoročno predvidive cenovnike, postoji mogućnost nejednakog tretmana pojedinih oglašivača, insistiranje na lokalnim uslovima plaćanja, kao i nedovoljne garancije šta će se dobiti za dogovorenu cenu. Ukoliko postoji i zadovoljavajuća raspoloživost medija i prihvatljive cene emitovanja poruke preko njih, za donošenje konačne odluke preduzeće mora da istraži komunikativni domet i tržišno pokrivanje onih medija koji se nalaze na užem spisku. Mediji koji ne obezbeđuju domet do željenog auditorijuma ne mogu biti relevantni za samog oglašivača. Neophodno je proveriti i kredibilitet pojedinih medija na tržištu i kod publike. Naime, publika različito vrednuje pojedine

⁴⁴¹ Dobar primer značaja radija kao međunarodnog medija se može videti na primeru tržišta Saudijske Arabije. Pošto postoje naglašene restrikcije na propagandu, dobar način za oglašavanje predstavlja radio stanica *Monte Carlo*, jedna od glavnih evropskih radio stanica. Slušanje ove radio stanice je posebno omiljeno kod Saudijsaca koji su živeli u inostranstvu.

⁴⁴² Kompanija *Colgate* ima veliko iskustvo u korišćenju lokalnih medija i njihove produkcije, kako bi se što bolje pozicionirala na inostranim tržištima. Ova kompanija je zaslužna za kreiranje meksičke sapunske opere, jednog od najpopularnijih programa u Meksiku, što joj je omogućilo da bolje startuje na meksičkom tržištu, nego njen konkurent *Proctor & Gamble*.

428 medije, kao i komercijalne poruke koje se preko njih šalju i emituju. Preterana i nekontrolisana komercijalizacija pojedinih medija smanjuje njihov kredibilitet, što može da izazove potpunu rezistentnost publike na emitovane promotivne poruke. ⁴⁴³ U svakom slučaju, pored nevedenih selekcionih kriterijuma, preduzeće mora ozbiljno da prouči državnu regulativu iz domena medijskog oglašavanja.

⁴⁴³ Jedna studija je ustanovila da se dve trećine populacije u SAD oseća prevarenom od strane oglašivača. To je, možda i logična posledica superlativnog tipa kulture i superlativnog tipa medijskog oglašavanja, a u tržišnoj klimi gde postoji puna sloboda izbora i ponašanja potrošača. U Velikoj Britaniji 77% populacije ima pozitivan odnos prema medijskom oglašavanju. U Nemačkoj, gde je televizijsko oglašavanje ograničeno na nekoliko blokova od po 10 minuta, gledanost komercijalnih poruka je vrlo mala i neprekidno pada. To je jedan od primera kako i restriktivna medijska regulativa može da utiče na nivo poverenja u komercijalne poruke oglašivača.



Benetton – Promocija globalnih društvenih vrednosti, a ne proizvoda⁴⁴⁴

Kompanija *Benetton* osnovana je 1965. godine od strane porodice *Benetton* (*Luciano, Giuliana, Gilberto and Carlo Benetton*). Danas ima više od 7,000 prodavnica (u najprometnijim ulicama najvećih gradova sveta) u preko 120 zemalja sveta, sa oko 2,500 modela odeće koji se izrađuju dva puta godišnje.

Najpoznatiji brendovi *Benettona* su: 1) *United Colors of Benetton* – opušteni, svakodnevni stil; 2) *Sisley i Sisley Young* – glamurozna varijanta za decu i odrasle; 3) *Playlife* – školski sportski stil. Postoje kolekcije za žene, muškarce, decu, kolekcija donjeg veša, kupaćih kostima i od skoro kolekcije za bebe. Uključili su se i u sektore kao što su nakit, naočare, parfemi i stvari za kuću. *Benetton* je još šezdesetih godina razvio proces farbanja gotove odeće, umesto pojedinačnog farbanja vlakana. Na ovaj način su smanjili troškove, a i mnogo brže su se prilagođavali modnim trendovima. Upravo su upotreba i kombinovanje boje postali zaštitni znak *Benettona*. Zbog toga je i uzet slogan „*United Colors of Benetton*“ (ujedinjene boje *Benettona*). Ovim sloganom *Benetton* je hteo da napravi vezu sa svim rasama sveta. Od samog početka ideja je bila da se brend izjednači sa pravim vrednostima i da se na taj način približi potrošaču kao individui, da se ostvari dublja komunikacija i da se targetira segment koji deli istu viziju, a ne segment po platežnoj sposobnosti ili uzrastu. „Komunikacija ne treba da bude naručena izvan kompanije već smišljena iz njenog srca“ – ovo je reklamna filozofija po *Luciano Benettonu* koja je i danas moto kompanije. Strategija komuniciranja rođena je iz potrebe za ostvarenjem cilja globalnog potrošača uz uvažavanje različitosti. Kompanija ne komunicira sa potrošačem već sa osobom kao individuum. *Benetton* reklamne kampanje nisu samo izraz komunikacije već izraz realnog vremena zbog čega izazivaju različite reakcije (pozitivne i negativne). Matična fabrika je postala istraživački kreativni centar u kome se razvijaju komunikacioni projekti i jedinstvenost brenda kroz dizajn, muziku, filmove, fotografiju, štampane medije i Internet. Ona je srce kompanije, odakle se rađa komunikacija. To je radionica za istraživanje koja je otvorena za mlade ispod 25 godina iz celog sveta. *Colors* je magazin koji izlazi u 40 zemalja na 4 jezika i govori o mladim ljudima širom sveta. Pun je slika iz realnog života i socijalnih tema (ekologija, ratovi, borba protiv side, ali i šopinga, mode, igračaka iz specifične i neuobičajene perspektive). Prve reklame su predstavljale mušku i žensku decu svih rasa kako pokazuju radost i jake emocije, a slogan „Ujedinjene boje *Benettona*“ pomaže da se stekne pozitivna slika o brendu kroz jasnu asocijaciju. Nakon ovoga, proces gradnje vrednosti brenda počeo je da se odvija u tri faze: faza različitosti; faza realnosti; faza slobode govora

Faza različitosti. Od 1986. godine počinje saradnja sa Oliverom Toskanijem, fotografom, koji od tada radi sve *Benettonove* kampanje. Slike grupe dece su zamenile slike parova koji predstavljaju različitosti. Na ovaj način *Benetton* pokušava da pokaže da različitosti nisu važne, međutim ovakav pristup često može voditi do konflikta, pre nego do sreće i euforije. Na tim slikama su prikazani: Palestinac i Izraelac zajedno, dečaci sa američkom i sovjetskom zastavom (religiozni i politički konflikt), sveštenik koji ljubi časnu sestru (religiozni i seksualni konflikt), dva deteta koja simbolizuju anđela i đavola (moralni konflikt). Svi ovi



prikazi su zasnovani na tabuima, nemogućnosti koegzistencije i razlikama koje više razdvajaju nego što ujedinjuju.

444

U funkcionalnom usmeravaju ove priče o *Benettonu* neposredni doprinos su dali: Bugarski Svetlana i Filip Jovanović

Benetton je želeo da sruši barijere i podstakne dijalog, da integriše suprotnosti i ujedini ih pod istom zastavom, zastavom svog logoa. Proizvod nestaje sa reklame, a ideja je da vremenom kako raste svest o brendu i vrednosti istog, proizvod postane njegov atribut. Paradoksalno je da je u slučaju *Benettona* prodaja naglo porasla, a da se ni na jednoj reklami ne vidi proizvod koji se prodaje i koji stvara prihode. Kompanija je aktivna u borbi protiv side, rasizma i neravnopravnosti (plakati na kojima se rukuju beli i crni čovek izazvali su senzacije u SAD, ali su lepo prihvaćeni u Evropi). *Benettonove* ideje su vrlo direktne i drske ali istinite i nezaboravne jer pogađaju u cilj. U *Benettonu* se raduju oprečnim mišljenjima i različitom doživljaju njihovih slika.

Faza realnosti. Od 1991. *Benetton* ulazi u drugu fazu reklamiranja. Akcenat je na slikama iz stvarnog života i onome što je zajedničko za celo čovečanstvo. Slike su unikati i pokazuju realni život. Takva je slika sa vojnog groblja u vreme Zalivskog rata 1991. Ona simbolizuje umiranje i kraj nečega, objavljena je samo u jednim italijanskim novinama jer su ostale odbile da je objave, izazvala je brojne reakcije. Suprotno tome pojavila se slika novorođenčeta dok mu još ni pupčana vrpca nije isečena. Ova slika simbolizuje rađanje i početak. Izazvala je dosta kontroverzi i oprečnih reakcija. Sa jedne strane, slika je u nekim zemljama bila osporavana i u nekim gradovima Italije naloženo je da se skine sa bilborda. Sa druge strane, osvojila je i veliki broj nagrada i priznanja. Generalna Asocijacija za postere joj je dodelila nagradu, a bolnica u Bolonji je tražila da postavi sliku ispred odeljenja za porođaje. Kampanja iz februara 1992. je izazvala skandal planetarnih proporcija. Korišćene su fotografije koje nisu slikane za kampanju, već su agencijske u reportažnom stilu, napravljene da podrže vesti. Prikazuju dramatične situacije: čoveka koji umire od side, vojnika koji drži ljudsku kost, leš čoveka koga je ubila mafija, zapaljen automobil, brod prepun emigranata. Posebnu pažnju je izazvala fotografija Dejvida Kirbija u bolničkoj postelji u Ohaju i njegove porodice pored kreveta. Ova fotografija se već ranije pojavila u novinama, ali je korišćenje od strane *Benettona* izazvalo burne reakcije. Sa jedne strane, kritike zašto se koristi u reklamne svrhe patnja jedne porodice, a sa druge pozitivne reakcije jer je ovaj potez skrenuo pažnju svetskih medija i naveo ljude da počnu da pričaju o umiranju od side. Fotografija je 2003. godine izabrana od strane *Life* magazina među „100 fotografija koje su promenile svet“. Dejvidova majka je izjavila da se oni ne osećaju kao da su iskorišćeni od strane *Benettona*, već naprotiv: „Dejvid priča mnogo glasnije sada kada je mrtav, nego dok je bio živ“.

Faza slobode govora. Reakcija na slike iz stvarnog života je ponekad bila nasilna. Mnogi izdavači su odbijali da štampaju kampanju. Eliminisanjem proizvoda iz svojih reklama, kršenjem tabua o pojedinim temama, povezivanjem svog imena sa predstavama konflikta i patnje, *Benetton* je srušio stereotipe o klasičnom načinu reklamiranja proizvoda. Mediji su i pre *Benettona* bombardovali javnost raznim slikama ubistava, prirodnih katastrofa i nasilja. Međutim, ono što je smetalo ljudima u vezi sa *Benettonom* nisu bile slike same po sebi, već činjenica da su iste korišćene za reklamiranje jedne korporacije. Drugi kritičari su tolerisali i čak aplaudirali *Benettonovim* naporima da poveća svest javnosti o AIDS-u, ratu, rasizmu, i drugim važnim pitanjima. Ali su smatrali krajnje neprihvatljivim da je taj napor u isto vreme i izvor prihoda, odnosno okrenut stvaranju profita. Replika *Benettona* na ove kritike leži u tome da u zapadnim društvima postoje institucije koje služe za dobrobit javnosti (bolnice, doktori, policija, vatrogasci, nevladine organizacije i vladine agencije), ali i one na neki način zarađuju novac i prave profit. Iz nekog razloga, sramota je kada modna kuća pokušava da pokrene društveno korisnu debatu, kao što je npr. tema o prevenciji



AIDS-a. Ovde leži izvor skandala. *Benetton* je bio optužen ne da podržava slobodu govora, već da nije u legitimnoj poziciji da to radi. Sve dok se kompanija držala slika iz „mogućeg“ sveta, niko se nije žalio. Ono što je smetalo ljudima je to što je 431 *Benetton* pomešao „mogući“ svet sa realnim svetom, ubeđen da ima ista prava da priča o svetu koji nije on stvorio. Ipak, buduća „legitimizacija“ brenda kroz saradnju sa brojnim internacionalnim asocijacijama, omogućila je da se prevaziđe ovaj poslednji prigovor. U saradnji sa Crvenim krstom 1993. godine pokrenuta je akcija skupljanja odeće širom sveta za ljude kojima je potrebna. Na ovaj način je prikupljeno 460 tona odeće koja je prosleđena u sve krajeve sveta gde je bila potrebna. Interesantno je da je u ovoj akciji učestvovao i sam *Lučano Benetton*, koji je bio na reklami skoro go i prekrivao ga je samo naslov „vratite mi moju odeću“ i natpis „ispraznite vaše ormare“. Prvog decembra 1993. godine, povodom svetskog dana borbe protiv AIDS, ogromni roze kondom, dug 22 metra i širok 3,5 metara, postavljen je na obelisk na trgu Konkord u Parizu. Sve svetske televizije i novinske agencije objavile su sliku koja je postala simbol borbe protiv AIDS. Kroz alijanse sa neprofitnim asocijacijama, institucijama i velikim međunarodnim organizacijama, *Benetton* je dokazao da je moguć „drugačiji“ način reklamiranja. Ostale su zapamćene njihove kampanje: tri srca, neprijatelji (Izraelci i Palestinci zajedno na slikama), stanovnici sicilijanskog grada Korleone, deca ometena u razvoju itd. Sve ove slike su bile delovi modnih kataloga. Povodom pedesete godišnjice deklaracije o ljudskim pravima objavio je slike lica. Poslednja kampanja koju je radio Toskani bazirala se na fotografijama osuđenika na smrt iz američkih zatvora i pokrenula je debatu o smrtnoj kazni. Nakon nje Toskani je predao odgovornost nad funkcionisanjem Fabrike, kreativno-istraživačkog centra u okviru *Benettona*.

Nakon 2000. Nakon odlaska *Toskanija* kompanija se odlučila za strategiju lansiranja kampanja za proizvode, podržanih institucionalnim kampanjama svake tri sezone: 2001. je pokrenuta kampanja „Volonteri u bojama“ da bi se obeležila međunarodna godina volonterskog rada; 2003. kampanja „Hrana za život“ u saradnji sa *World Food Programme* u okviru UN, što je bila podrška borbi protiv gladi; 2004. kampanja „Džejs i drugi majmuni“ veza između ljudi i najbližih naših rođaka – prikazuje različitosti koje postoje u svetu majmuna; 2008. kampanja „Afrika radi“ bila je globalna kampanja koja podržava mikro kredite u Senegalu i predstavlja podršku preduzetničkoj Africi i razvoju ekonomije. Plakati, časopisi ili oglasi bili su primećeni jer su nesvakidašnji, specifični i realni – istiniti. Nemaju dodira sa asortimanom ove kompanije jer ne prezentiraju ni artikle, ni cene pa čak ni ime firme već ih samo prate slogani – Sve boje sveta i Ujedinjene boje *Benettona*. Naglasak je na bojama jer su one osnovna diferenciranja *Benettonovih* brendova. Boje se vezuju za boje ljudi i njihovu put povezujući ljude svih rasa koji nose odeću u originalnim bojama *Benettona*. *United Colors of Benetton* je slogan koji asocira na ujedinjenje ljudi, rasa, država i na *Benetton* kao globalnog maloprodavca. Slogan je prvi put u istoriji postao svetski poznata i priznata marka, zaštitini znak i logo kompanije. Brojke su impozantne: 300 magazina, 70,000 oglasa, 40,000 postera, 2 miliona kataloga, 1 milion *Colorsa* godišnje, 4% od prodaje (koja je na godišnjem nivou 2 milijarde EUR) investiraju u komunikaciju i promociju što iznosi oko 80,000,000 EUR.

■ *BR-BusinessDataBase*

LITERATURA VIII

1. Acuff F.L. (1993) *How to Negotiate Anything With Anyone Anywhere Around the World*, American Management Association, New York.
2. Benerje Ashish, Transnational Advertising Development and Management, *International Journal of Advertising*, 1994, Vol. 13. No. 2, pp 95
3. Bennet Roger (1995) *International Marketing*, Kogan Page.
4. Brett, J, Behfar, K. and Kern, M.C., Managing multicultural teams, *Harvard Business review*, 2006, 46(6), pp. 101-114.



5. Brislin, R.W. (2001) *Understanding cultures' influence on behaviour*, 2nd Edition, Harcourt.
6. Cateora, P.R., Graham, J.L. (2007) *International Marketing*, 11th Edition, McGraw-Hill.
7. Chaney, L. C. & Martin, J. S. (2004) *Intercultural Business Communication*, 3rd Edition, Prentice Hall, New Jersey
8. Chen, J. & Paliwoda, S., The Influence of Company Name in Consumer Variety Seeking, *Brand Management*, 2004, Vol. 11, No. 3, pp. 219-231
9. Clow, K. & Baack, D. (2002) *Integrated Advertising, Promotion and Marketing Communications*, Prentice Hall, New York
10. Craig J. Andrews, Srinivas Durvasula and Netemeyer G. Richard, Testing the Cross National Applicability of US and Russian Advertising Belief and Attitude Measures, *Journal of Advertising*, 1994, Vol. 23. No. 1, pp. 71 - 82
11. Czinkota R. Michael, A National Export Assistance Policy for New and Growing Business, *Journal of International Marketing*, 1994, Vol. 2, No. 1, pp 91 - 101
12. Czinkota, M.E. and Ronkainen, I. (2006) *International marketing*, 8th Edition Thomson Learning.
13. Dahringer D. Lee and Muhlbacher Hans; (2007) *International Marketing*, Addison Wesley Publishing Company.
14. Đorđević Dejan, (1998), *Savremena uloga tržišnog komuniciranja u međunarodnom marketingu*, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet, Beograd.
15. Echo Montgomery Garrett, Trade Shows, *World Trade*, 1993 December.
16. El Kahal, S. (2006) *Introduction to international business*, McGraw-Hill
17. Fatehi Kamal (1996) *International Management – A Cross Cultural Approach*; Prentice Hall, Inc.
18. Fill, C. (2006) *Marketing communications: engagement, strategies and practice*, FT Prentice Hall.
19. Foster Dean Allen (1992) *Bargaining Across Borders*, Mc Grow Hill, Inc.
20. Gliberman Stevan (1986) *Fundamentals of International Business Management*, Prentice-Hall International Editions.
21. Gregory R. Elliott, Ross C. Cameron, Consumer Perception of Product Quality and the Country of Origin Effect, *Journal of International Marketing*, 1994, Vol. 2, No 2, pp 49 - 62
22. Griffin, R. & Pustay, M. (1999) *International Business – A Managerial Perspective*, 2nd Edition, Addison-Wesley Publishing Company, Inc, Reading, Massachusetts
23. Gudykunst, W.B. (2005) *Cross-cultural and intercultural communication*, Sage Publications
24. Harris Greg, International Advertising Standardization: What Do the Multinationals Actually Standardize?, *Journal of International Marketing*, 1994, Vol.2, No.4, pp 13 - 30
25. Hendon W. Donald; Hendon A. Rebecca (1989) *How to Negotiate Worldwide*, Grower Publishing Co.
26. Herbing A. Paul; Kramer E. Hugh, Do's and Don'ts Cross Cultural Negotiations, *Industrial Marketing Management*, 1992, No. 21
27. Hofstede, G. (2003) *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations international differences in work related values*, 2nd Edition, Sage
28. Jeannet J. P and Hanessey D. H. (2005) *Global Marketing Strategies*, Houghton Mifflin Company.
29. Jobber, D. & Fani, J. (2006) *Osnovi marketinga*, Data status, Beograd
30. Jobber, D. (2003) *Principles and Practice of Marketing*, 4th Edition, McGraw-Hill, New York
31. Johansson K. Johney, The Sense of Nonsense Japanese TV Advertising, *Journal of Advertising*, 1994, Vol. 23, No. 1, pp. 17-26



32. Keegan, W.J., Green, M.J. (2005) *Global marketing management*, Pearson, Prentice-Hall.
33. Kitchen J. Philip, Marketing Communications Renaissance, *International Journal of Advertising*, 1993, Vol. 12, No. 4, pp 367
34. Kotabe Masaaki and Kristiaan Helesen (2004), *Global Marketing Management*, 3rd Edition, John Wiley & Sons, Inc.
35. Kotabe, M. Helsen, K. (2004), *Global Marketing Management*, 3rd Edition J. Willey and Sons.
36. Kotler, P. & Armstrong, G. (2004) *Principles of Marketing*, 11th Edition, Pearson Education, New York
37. Kotler, P. & Keller, K. L. (2005) *Marketing Management*, 12th Edition, Pearson Education, New York
38. Kotler, P. (2003) *Marketing Insights from A to Z*, John Wiley & Sons, New Jersey
39. Lori Iornnou, It's a Small World After All, *International Business*, February 1994.
40. Marconi, J. (2002) *Reputation Marketing – Building and Sustaining Your Organization's Greatest Asset*, McGraw-Hill, New York
41. Marcus, A. & Gould, E. W (2001) *Cultural Dimensions and Global Web Design*, Experience Intelligent Design
42. Maričić Branko (2006) *Ponašanje potrošača*, CID EF, Beograd.
43. Meenaghan Tony, (1996), "Ambush Marketing – a Threat to Corporate Sponsorship", *Sloan Management Review*, fall.
44. Meenaghan Tony, Current Developments & Future Directions in Sponsorship, *International Journal of Advertising*, 1998, Vol. 17, No. 1, pp. 3 - 28
45. Milisavljević Momčilo, (1999) *Marketing*, CID Ekonomski Fakultet, Beograd
46. Mueller Barbara, An Analysis of Information Content in Standardized vs. Specialized Multinational Advertisements, *Journal of International Business Studies*, 1991, Vol. 22, No.1, pp. 23 - 39
47. Nakiye Boyacigiller, The Role of Expatriates in the Management of Interdependence, *Journal of International Business Studies*, 1990, Vol. 21
48. Ohmae, K. (2005) *The next global stage: the challenges and opportunities in our borderless world*, Pearson Education.
49. Onkvisit Sak and Shaw J. Johni, (2006), *International Marketing: Analysis and Strategy*, Merrill Publishing Company
50. Peebels M. Dean and Ryans K. John (1984), *Management of International Advertising*; Allyn and Bacon, Inc.
51. Quelch, J. and Deshpande, R. (2004) *The global market: developing a strategy to manage across border*, Wiley and Sons.
52. Rajapogal, A. (2004) *Impact of Advertising Variability on Building Customer Based Brand Personality Under Competitive Environment: Empirical Analysis in Reference to Mexico*, Monterrey Tec University
53. Root R. Franklin (1996) *Entry Strategies for International marketing*, Heath and Company.
54. Rorh S. Martin, Jean B. Romeo, Matching Product Category and Country Image Perceptions, *Journal of International Business Studies*, 1992, Vol. 23
55. Rugimbana, R. and Nwankwo, S. (2003) *Cross cultural marketing*, 9th Edition, Dryden Press
56. Samli A. Coskun, Still Richard, Hill S. John (1993), *International Marketing*, Macmillan Publishing Company
57. Sarathy, R. Terpstra, V. Russow, L.C (2006) *International marketing*, 9th Edition, Dryden Press



58. Saudhusen L. Richard (1997) *International Marketing*, Baron's Educational Series, Inc.
59. Shao T. Alan and Hill S. John, Global Television Advertising Restrictions: The case of Socially Sensitive Products, *International Journal of Advertising*, 1994, Vol.13, No.4
60. Shi Yhang, Bernd H. Schmitt, Creating local brands in multilingual international markets, *Journal of Marketing Research*, 2001, Vol. 38, pp. 313-325.
61. Singh, S. (2006) Cultural differences in and influences on consumers propensity to adopt innovations, *International Marketing Review*, 2006, 23(2) 173-191.
62. Subhash Jain, (1996) *International Marketing Management*, South-Western College Publishing
63. Unija međunarodnih sajмова, (1998), *Svetski sajamski vodič*, Jugosovera, Beograd.
64. Usunier, J.C.. Lee, J.A. (2005) *Marketing across cultures*, 4th Edition, FT Prentice Hall.
65. Verlegh Peter W.J., Steenkamp E.M. Jan Benedict and Meulenberg, T.G. Mathew, Country-of-Foreign affects in consumer processing of advertising claims, *International Journal of Research in Marketing*, 2005, 22(2), pp. 127-139.
66. Vračar Dragutin (1997) *Strategije tržišnog komuniciranja*, Privredne vesti EUROPUBLIC, Beograd.
67. Weis E.Stephen, Negotiating with Romans, *Sloan Management Review*, Winter 1994, pp. 85 - 99
68. West C. Douglas, The Determinants and Consequences of Multinational Advertising Agencies, *International Journal of Advertising*, 1996, Vol. 15, No. 2, pp 128 - 139
69. William, K. Darley & Denise M. Johnson, An Exploratory Investigation of the Dimensions of Beliefs Toward Advertising in General, *Journal of International Consumer Marketing*, 1994, Vol. 7, No.1
70. Wouters Joyce (1991) *International Public Relations*; AMACOM, American Management Association

DEO III

MEĐUNARODNI EFEKTIVNI MARKETING



GLAVA IX
UPRAVLJANJE MEĐUNARODNOM KONKURENTNOŠĆU



Lexus – Model integralne konkurentske prednosti⁴⁴⁵

Konkurentsko profilisanje i pozicioniranje. Trgovačka marka *Lexus* prvi put je predstavljena na sajmu automobila u San Francisku 1988. godine. Godinu dana kasnije na salonu automobila u Detroitu komercijalno je predstavljen model *LS 400*. Iste godine otvoreno je prvih 70-ak prodajnih salona uz snažnu, višemilionsku, promotivnu kampanju (TV reklame, štampani mediji, novine i *lifestyle* časopisi). Kampanju je osmislila i vodila marketinška kuća *Saatchi & Saatchi*. *Lexus LS 400* startovao je sa početnom cenom od 38.000 USD, dok su evropski konkurenti u klasi imali cenu od 63,000 USD za *Mercedes-Benz 420 SEL* i 55,000 USD za *BMW 735i*. Evropski rivali su prigovarali da *Lexus* na tržištu nastupa sa dampinškim cenama (prodaja im je opala u prvoj godini pojavljivanja *Lexusa* za 29% odnosno 19%). Prodaja *Lexusa* bila je neočekivano velika, pa je tako 1990. godine prodato 63,594 automobila, 71,206 1991. godine, a 1992. godine čak 92,890 automobila. *Lexus* je 1991. godine proglašen za najprodavaniji uvozni luksuzni automobil u SAD, čime je potukao sve evropske konkurente. *Lexusovi* marketinški stručnjaci osmislili su strategiju prilagođavanja i postepenog osvajanja evropskog kontinenta preko tržišta Velike Britanije. Međutim, *Lexusov* početak na „ostrvu“ 1990. godine nije bio spektakularan kao u SAD, ali je ipak bio obećavajući. U Evropi *Lexus* je veoma hladno dočekan od strane potencijalnih kupaca. Evropljani su sa dosta podozrenja i skepse gledali na „luksuznog Japanca“. Da bi animirali potencijalne kupce, japanski menadžeri su u saradnji sa dizajnerskim studiom *Italdesign-Giugiaro* 1993. godine lansirali model *GS 300*. Model je specijalno prilagođen ukusu i navikama probirljivih evropskih kupaca. Potpuna „robotizacija“ proizvodnje obezbeđuje maksimalnu troškovnu racionalizaciju. Kao kod *Toyote*, učešće ljudskog faktora u proizvodnji smanjeno je na minimum. Svaki segment proizvodnog procesa je racionalizovan. Budući da je *Lexus* prvenstveno izvozno orijentisan brend, troškovi transporta su bili značajna rashodna stavka. Menadžment je racionalizovao ove izdatke, tako što je prekooceanski transport organizovan u saradnji sa ostalim japanskim izvozniciima automobila (*Honda, Suzuki, Subaru, Mitcubisi, Mazda, Toyota*). Oni su delili troškove i zajednički organizovali transport izvoza. S obzirom da su se svi automobili pravili za poznate kupce, bilo je moguće primeniti koncept *just in time*. Na ovaj način su troškovi skladištenja gotovih proizvoda i zaliha svedeni na minimum, što je dovelo do dodatne racionalizacije poslovanja. **Međunarodno usklađivanje faktora konkurentnosti.** Cenovnu konkurentnost *Lexus* obezbeđuje realnim pokrićem u nizu necenovnih elemenata svoje ponude, kao što su: kvalitet, dizajn, ekologija, distribucija i promocija.

⁴⁴⁵

U pripremanju ovog poslovnog primera učestvovali – Dragan Avramović i Nikola Radulović

Inovativni pristup kvalitetu proizvoda. *Lexus* razmišljanje afirmiše inovativni pristup konstruiranju i razvoju vozila, primenjujući napredne tehnologije kod motora, prvi DVD uređaj u nekom serijskom automobilu (2000. god.), osmobrinski menjač i led svetla u jednom serijskom automobilu - tzv. *Lexus must*, 500 standarda jedinstvenih za *Lexus*, (specijalni ekološki materijali, itd.) automobili sa niskim koeficijentom otpora vazduha... Dizajn u funkciji međunarodne konkurentnosti (*Ideal, Impressive, Dynamic, Elegant, Advanced, and Lasting*). „Jezgro *Lexusove* filozofije dizajna je da se bude tehnološki



napredan, ali čovečan, da se kreira izvanredan dizajn, koji je uz to i umetnički, ali ipak neuobražen“. Dizajn *L-finesse* predstavlja tri japanske tradicionalne vrednosti *Kanji*: *Intriguing Elegance* - intrigantna elegancija, *Incisive Simplicity* - prirodna jednostavnost i *Seamless anticipation*. Prema magazinu „Auto revija“ Lexus je 1995. godine bio najbolje dizajniran automobil u SAD. Ekologija. Odgovoran pristup zaštiti životne sredine kompanija je izrazila kroz jedan stav „Lexus sa nula procenta emisije“. U potrazi sa savršenstvom kompanije u modele SUV ugradila hibridne motore (benzinski i elektromotori). Kasnije su se hibridni motori koristili i kod drugih modela *Lexusa*. Ideja kompanije je da u bliskoj budućnosti svi modeli imaju hibridne motore. Na ovaj način se vrši unapređenje konkurentnosti na tržišnim segmentima na kojima dominiraju evropski proizvođači.

Posleprodajni faktori konkurentnosti. Odnos prema kupcima, garanciji servisu može se sažeti u sledećem: „kraljevski tretman kupaca, mogućnost konstantnog servisa, rezervisana mesta za kupce u većim tržnim centrima, pozorištima, sportskim stadionima i sl.“ Cilj je ostvariti visoku vrednost indeksa lojalnosti. Da bi se ovaj cilj ostvario kompanija kupcima nudi garanciju na motor i mehanički sklop do 80,000 pređenih kilometara, ili 4 godine, dok je garancija na karoseriju 110,000 pređenih kilometara. Distribucija. Ovlašćeni distributeri *Lexusa* su uvek odlično ocenjeni u anketama potrošača koje sprovode specijalizovani auto magazini. Prema anketi sprovedenoj 2008. godine, od strane časopisa „Auto Express“ Lexus je, uz značajnu prednost u odnosu na ostale konkurente, proglašen za brend automobila sa najboljim dilerima u Velikoj Britaniji. Ni jedan od glavnih konkurenata u ovom segmentu nije ušao ni među prvih 10 po ovom parametru. U anketi „2008 Driver Power“, u kojoj je učestvovalo preko 30,000 kupaca, a koja se sprovodi poslednjih sedam godina *Lexusovi* dileri drže prvo mesto od samog početka. Lexus se nalazi i na prvom mestu po rangiranju zadovoljstva kupaca (CSI). U okviru ove ankete Lexus je bio prvorangirani po opštem zadovoljstvu kupaca, pri čemu je bio prvi u tri od četiri merila satisfakcije potrošača. Brend je sa 911 poena bio prvi u segmentu kvalitet/pouzdanost, prvi sa 905 poena u segmentu zadovoljstvo sa uslugom i prvi sa 890 u segmentu privlačnost. U segmentu troškovi održavanja kompanija je osvojila 714 poena, tako da nije bila prvo plasirana, ali ovaj rezultat predstavlja napredak u odnosu na prethodnu godinu. Promocija. Kompanija Lexus prepoznaje važnost sportskih i kulturnih manifestacija širom sveta, posebno onih, koje odražavaju predanost filozofiji naprednog razmišljanja. Iz tog razloga su se opredelili za sponzorisane „Otvorenog šampionata u golfu“ (Glazgov) i „Bečke opere“. Promocije automobila se često održavaju u luksuznim hotelima (u Srbiji u *Grand Casinu*). U TV reklamama se koriste glasovi holivudskih zvezda, a saradnja je izuzetna sa *Stivenom Spielbergom*. Uporedo sa ovim promotivnim aktivnostima kreirana je i modna linija, a pokrenut je i *Lifestyle* magazin.

■ BR-BusinessDataBase

1. ANALITIČKI OKVIR UPRAVLJANJA MEĐUNARODNOM KONKURENTSKOM PREDNOŠĆU

U cilju analize međunarodne konkurentne prednosti na makro, mezo i mikro nivou

poslužićemo se integralnim modelom razloženim na tri faze:⁴⁴⁶

analiza nacionalne konkurentnosti – Porterov dijament (*Porter diamond model*),

analiza granske konkurentnosti – Porterovih pet konkurentskih snaga (*Porter's five forces*) i

analiza lanca vrednosti (*value chain analysis*).

Na makro nivou analiza konkurentnosti polazi od definisanja faktora oblikovanja međunarodnog uspeha kompanije iz ugla nacionalnih privrednih karakteristika. Analiza grane je središnji, drugi nivo posmatranja koji je u funkciji definisanja konkurentne strukture grane. Mikro nivo posmatranja se odnosi na aktivnosti unutar kompanija, s



akcentom na definisanje bazičnih kompetentnosti preduzeća. Model analize razvoja međunarodne konkurentnosti u svoje tri faze prikazan je shematski na slici br.9.1.

Analiza nacionalne konkurentnosti. Prema *Porteru*, konkurentska prednost zemlje proističe iz nacionalnog dijamanta, tj. četiri determinante konkurentske prednosti karakteristične za domaće okruženje:

raspoloživost faktora – efikasnost, kvalitet i specijalizovanost inputa raspoloživih u određenoj zemlji koji stoje na raspolaganju preduzeću,
 uslovi tražnje – sofisticiranost domaće tražnje i pritisak lokalnih kupaca u cilju unapređenja proizvoda i usluga koji se nude,
 komplementarne i pomoćne grane – dostupnost i kvalitet lokalnih dobavljača, razvijenost povezanih (pomoćnih) industrija i razvijenost klastera,
 strategija i stepen rivaliteta između preduzeća – tip korišćenih strategija, intenzitet konkurencije, uslovi koji utiču na strategiju preduzeća i stepen korporativnog investiranja.

Raspoloživost faktora u nacionalnom okruženju omogućava razvoj grane, ali je moguće da nedostatak određenih resursa stimulatивно deluje.⁴⁴⁷ Tada preduzeća traže inovativne načine za postizanje definisanih ciljeva. *Uslovi tražnje* utiču na mogućnost grane da se takmiči na međunarodnom tržištu u stepenu u kome ohrabruje kompanije na inovativno delovanje i unapređenje performansi. Najznačajnija karakteristika tražnje koja predstavlja pokretačku konkurentsku silu nije veličina tržišta, ili potencijala prodaje, već kvalitet tražnje. *Stepen povezanosti industrijskih grana i kompanija* u okviru nacionalne privrede bilo na vertikalnoj ili horizontalnoj osnovi opredeljuje i sposobnost grana da konkurišu na međunarodnom tržištu. Četvrti ugao Porterovog dijamanta nacionalne konkurentnosti odnosi se na interni aspekt, tj. *strategiju i stepen rivaliteta između preduzeća*. Ako nacionalno okruženje favorizuje mala i srednja preduzeća, kao u Italiji, nacija može biti konkurentna u granama za koje nije karakteristična ekonomija obima.⁴⁴⁸ Porter u stepenu rivaliteta između konkurenata na

⁴⁴⁶ Mitić Sanja, *Kreiranje i vrednovanje međunarodne poslovne reputacije*, magistarska teza, 2005, str. 4
⁴⁴⁷ Davies Howard, Ellis Paul, "Porter's Competitive Advantage of Nations: Time for Final Judgement?", *Journal of Management Studies*, Vol. 37, No. 8, 2000, pp. 1198 - 1213
⁴⁴⁸ Davies Howard, Ellis Paul, "Porter's Competitive Advantage of Nations: Time for Final Judgement?", *Journal of Management Studies*, Vol. 37, No. 8, 2000, pp. 1198 - 1213

nacionalnom tržištu vidi još jednu polugu razvoja inovativnosti kompanija, što predstavlja preduslov međunarodnog uspeha.

Pored osnovnih determinanti, identifikovane su *dve rezidualne varijable* – regulativa i slučajni događaji. Karakteristika modela nacionalne konkurentnosti je postojanje interakcije između navedenih determinanti i njihovo sistemsko delovanje. Konkurentska prednost nastaje efektivnom kombinacijom nacionalnih privrednih uslova i strategije kompanije.⁴⁴⁹ Prve tri determinante nacionalne konkurentske prednosti su u funkciji stvaranja povoljnog poslovnog okruženja. Međutim na kompaniji je da, iskoristivši ukazane šanse, obezbedi konkurentsku prednost na svakom od nacionalnih tržišta.

Analiza granske konkurentnosti. Sledeći nivo analize međunarodne konkurentske prednosti predstavlja nivo grane. Svaka kompanija postoji i konkuriše u okviru granskog konkurenskog ambijenta. Porterov model pet konkurenskkih snaga (*five forces model*) predstavlja konceptijski okvir analize granskog okruženja kompanije u kontekstu pet konkurenskkih snaga: pregovaračka moć kupaca, pregovaračka moć dobavljača, pritisak suspituta, mogućnost ulaska i intenzitet konkurencije u grani. Integralna snaga navedenih pet faktora determiniše profitni potencijal grane koji se izražava dugoročnim prinosom na



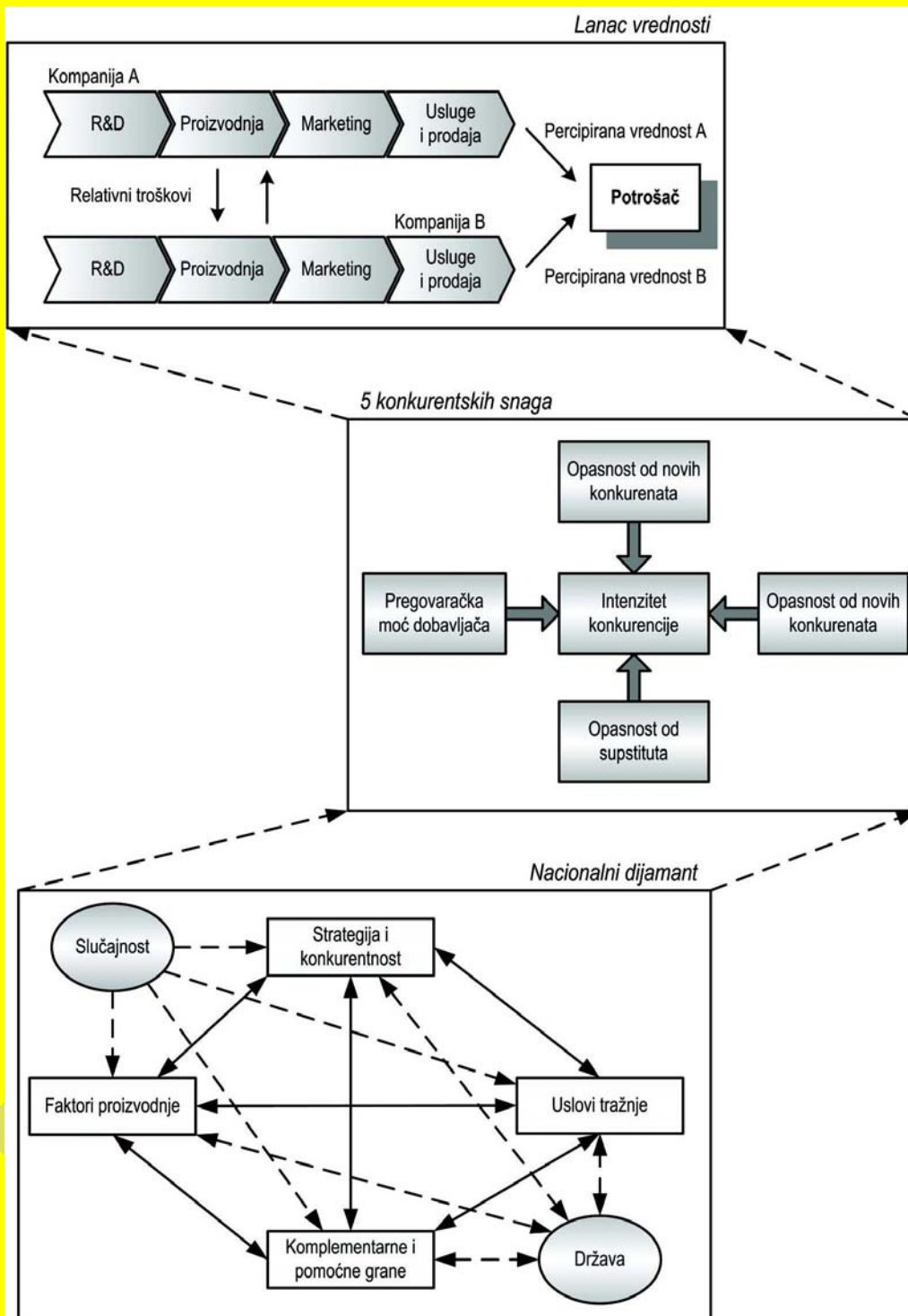
uloženi kapital.⁴⁵⁰ Preduzeće ne može da računa na ostvarivanje efektivne konkurentske prednosti bez uspešnog savlađivanja navedenih pet konkurentskih izazova ili pretnji u okviru pripadajuće industrijske grane. Trend nastajanja globalnih grana, koji je Porter još 1980. godine uočio, podrazumeva analizu konkurentske pozicije kompanije na različitim geografskim i nacionalnim tržištima simultano. Nacionalni pristup nije odgovarajući, jer globalnu industriju opisuje specifična pozicija kompanije koja je na nekom nacionalnom tržištu direktno opredeljena potezima konkurenata sa nekog drugog nacionalnog tržišta. Postoje značajne razlike u građenju nacionalne i međunarodne konkurentske pozicije. Te razlike su povezane su razvojem međunarodne konkurentske strategije na podlozi različitim troškova faktora proizvodnje, različitim ambijentalnih pretpostavki, uloge inostranih regulativnih tela, kao i razlika u ciljevima, resursima i sposobnostima praćenja inostranih konkurenata.⁴⁵¹ Potrebno je, međutim, naglasiti da i pored navedenih razlika, koncept „5 konkurentskih snaga“ važi i za analizu konkurentnosti u okviru grana globalnog karaktera, kao i grana nacionalnog karaktera. Specifičnost globalnih grana u odnosu na nacionalne se ogleda u kompleksnosti konkurentskih snaga. Ista je uslovljena postojanjem inostranih i globalnih konkurenata, većim pritiskom supstituta, raznovrsnim i izraženijim pretnjama ulaska novih konkurenata, različitim ciljevima kompanija, kao i drugačijom percepcijom strategijski važnih faktora.

⁴⁴⁹ Hollensen Svend, 1998, *Global Marketing -a Market-Responsive Approach*, Prentice Hall

Europe, London, p. 61⁴⁵⁰ Porter E. Michael, 1980, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York, p. 3⁴⁵¹ Porter E. Michael, 1980, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York, p. 276

440

Slika 9.1. Razvoj međunarodne konkurentske prednosti



Izvor: , str. 8, na osnovu: Porter (1980), Porter (1985), Porter et al. (2004), Hollansen (1998)

Konkurentska analiza lanca vrednosti kompanije. Pitanje koje se postavlja na mikro nivou analize je koji su izvori konkurentске prednosti u okviru same kompanije. Konceptijski okvir identifikovanja izvora konkurentске prednosti na ovom nivou je koncept lanca vrednosti. Identifikovana atraktivnost grane kao determinanta konkurentске prednosti utiče na cenu, troškove i potrebne investicije, a samim tim i na prinos na uloženi kapital. Konkurentsku prednost kompanije nije moguće razumeti bez sagledavanja velikog broja aktivnosti koje kompanija obavlja u oblasti dizajniranja, proizvodnje, marketinga, isporuke proizvoda, kao i podržavajućeg uslužnog sektora.⁴⁵² Koncept lanca vrednosti treba da kroz identifikovanje



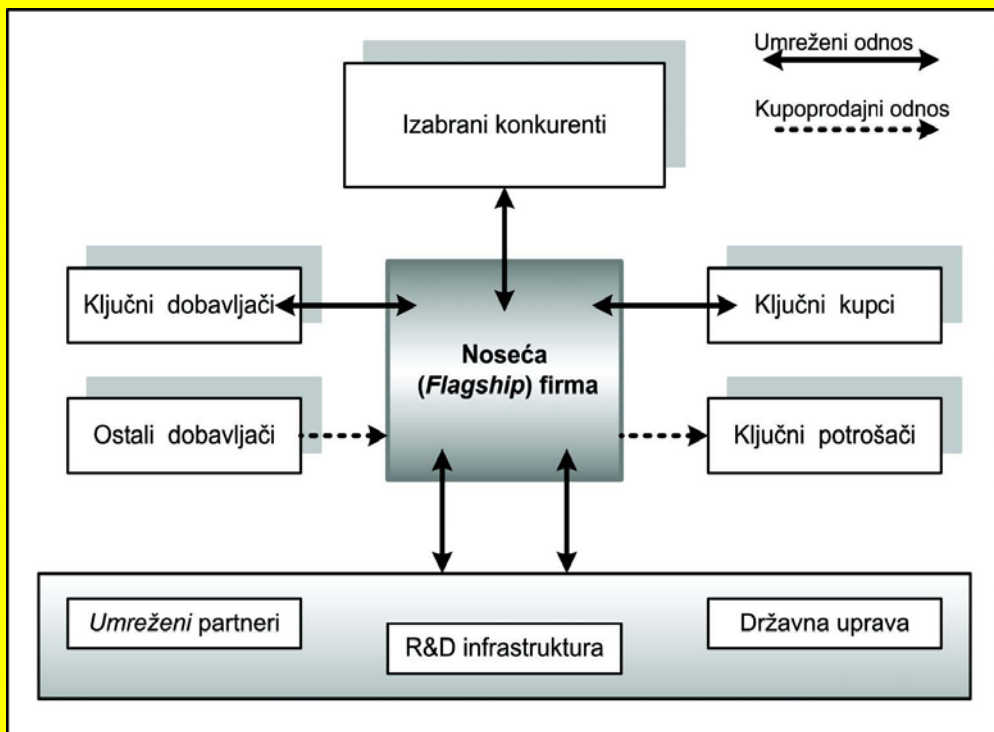
svih procesnih aktivnosti obezbedi uvid u izvore konkurentnosti firme. Aktivnosti lanca vrednosti se dele na primarne i na aktivnosti podrške. Između njih postoji naglašena interakcija. Lanac vrednosti dezintegriše preduzeće u cilju identifikovanja strategijski relevantnih aktivnosti. Kompanija može da računa na konkurentsku prednost ukoliko je sposobna da uočene aktivnosti od strategijskog značaja obavlja jeftinije ili bolje u odnosu na konkurente. Dakle, pozitivne razlike između lanaca vrednosti pojedinih preduzeća predstavljaju ključne izvore konkurentnosti.⁴⁵³

Model umrežene konkurentnosti (*Flagship firm model*). Polazeći od složenosti savremenog globalnog okruženja i globalne konkurencije, pojavio se model umrežene (*flagship*) konkurentnosti, koji se bavi konkurencijom između poslovnih mreža.⁴⁵⁴ Modelom se afirmiše stav da dugoročna konkurentnost u globalnim privrednim granama nije više stvar rivalstva između preduzeća, već je mnogo više pitanje konkurencije između poslovnih sistema i mreža. Na slici je prikazan model umrežene konkurentnosti. U centru se nalazi noseća ili isturena (*flagship*) kompanija, koja je okružena sa još četiri partnera (ključni konkurenti, ključni dobavljači, ključni kupci i R&D infrastruktura). Svi oni zajedno čine jedan poslovni sistem. U okviru njega je moguće identifikovati dva tipa odnosa – umreženi odnos (*network relationship*) i kupoprodajni odnos (*commercial relationship*). Noseća ili isturena kompanija, koja je najčešće poznata i prepoznatljiva MNK (*Flagship firma*) obezbeđuje liderstvo, viziju i resurse kojima obezbeđuje opstanak mreže i vodi mrežu ka uspešnoj globalnoj strategiji. Ključne dobavljače čine preduzeća koja obavljaju aktivnosti stvaranja vrednosti, kao što je proizvodnja kritičnih komponenti, bolje nego što bi to uradila noseća ili isturena kompanija. Umreženi partnerski odnos koji postoji između nosioca mreže i ključnih dobavljača ukazuje na postojanje zajedničke strategije, resursa i odgovornosti za uspeh poslovnog sistema. Slični odnosi postoje i sa ključnim kupcima, kao što su dileri, distributeri, maloprodaja i sl. Ključni konkurenti su preduzeća sa kojim nosilac mreže ulazi u različite oblike alijansne saradnje. Četvrti partner u poslovnom sistemu označen je kao istraživačka i profesionalna infrastruktura (u originalnom nazivu *nonbusiness infrastructure*). Reč je o uspostavljanju partnerske saradnje sa univerzitetima, profesionalnim udruženjima, istraživačkim centrima i institutima, koji mogu da obezbede poslovnom sistemu inpute kao što su intelektualna svojima i tehnologija.

⁴⁵² Porter E. Michael, 1985, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York, p. 33 ⁴⁵³ Porter E. Michael, 1985, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York,, p.

⁴⁵⁴ 34 *Rugman i D'Cruz* su pošli od stava da je *Porterov* model previše pojednostavljujući imajući na umu kompleksnost današnjeg globalnog okruženja, pa su predložili tzv. *Flagship* model. Taj model je postao evidentan i lako dokaziv na primerima mnogih globalnih kompanija poput – *Forda*, *Toyote*, *IKEA*, *Benetona* (Videti *Rugman Alan M.*, *D'Cruz Joseph R.*, "The Theory of the Flagship Firm", *European Management Journal*, Vol. 15, No. 4, 1997, pp. 403-412).

Slika 9.2. Model umrežene konkurentnosti (*Flagship*)



Izvor: Rugman Alan M., D'Cruz Joseph R., "The Theory of the Flagship Firm", *European Management Journal*, Vol. 15, No. 4, 1997, pp. 403-412

2. KONCEPT KRITIČNE KONKURENTNOSTI U USLOVIMA GLOBALIZACIJE

2.1. Put do globalne konkurentnosti

Promenjena priroda globalne konkurencije. U eri globalizacije, kada proizvodi i usluge mogu da se prodaju na načine koji su bili nezamislivi u prošlosti, sva preduzeća moraju da razmišljaju o globalnoj konkurenciji i posledicama njenog tržišnog pozicioniranja. „Stara privreda“ sa naglaskom na fizičkim faktorima proizvodnje – kapitalu, zemlji i radu – sve više ustupa mesto tzv. „novoj privredi“, koju karakterišu informacije, znanje i tehnologija. Mnoga preduzeća će biti suočena sa nizom novih marketinških izazova. Ovi izazovi su usko povezani sa globalnim razvojem u dinamičnom i promenljivom poslovnom okruženju. Kao posledica ovih procesa menja se priroda globalne konkurencije i izvori konkurentske prednosti, što ćemo obrazložiti njenim aktuelnim karakteristikama. *Globalni konkurenti postaju sve krupniji i dominantniji.* Raspolažu sa resursima u globalnim razmerama i tržišno konkurišu u globalnim razmerama. Na današnjem globalnom tržištu, u

⁴⁵⁵ O tome govore primeri kao što su: *Glaxo-Smith-Kline* (www.gsk.com) i *Pfizer* (www.pfizer.com) u oblasti farmacije, *Microsoft* (www.microsoft.com) i *Apple* (www.apple.com) u kompjuterskim operativnim sistemima, *Toyota* (www.toyota.com) i *VW* (www.vw.com) u automobilima i komercijalnim vozilima,

443 mnogim sektorima postoji rastuća dominacija male grupe gigantskih multinacionalnih kompanija ili njihovih mreža. Nužnost borbe sa takvom konkurencijom za mnoga preduzeća danas predstavlja surovu realnost. *Globalni konkurenti postaju sve agresivniji.* Proteklih decenija bio je vidljiv porast agresivnih, pa i „prljavih“ postupaka direktnih konkurenata sa međunarodnim i globalnim prestižom i statusom. Često se zaboravlja na tradicionalna

⁴⁵⁶ industrijska pravila lojalnog konkurentskog ponašanja. *Savremena konkurencija se ne odvija samo u istoj grani.* Postoji zabluda mnogih kompanija da su njihovi konkurenti oni koji dolaze iz iste privredne grane. Mnoge dobro pozicionirane kompanije bile su iznenađene pojavom novih konkurenata koji bazično pripadaju drugim privrednim granama. Tradicionalne konkurentske analize koje posmatraju samo konkurente u okviru



iste grane, danas postaju nepotpune i neadekvatne.⁴⁵⁷ Sledeći širu perspektivu, svaka organizacija bi se mogla posmatrati kao potencijalni konkurent jer se svaki igrač na tržištu bori za bitan deo potrošačevog raspoloživog dohotka. *Nova konkurencija se sve više odvija između mreža.* U uslovima globalizacije dolazi do skraćivanja životnog ciklusa proizvoda, kako zbog intenziteta konkurencije i povećanih očekivanja potrošača, tako i zbog velikih tehnoloških promena. To znači da ogromne investicije u istraživanje i razvoj i želja za pojedinačnom globalnom dominacijom postaju sve teže izvodljivi. Da bi konkurisale, kompanije formiraju alijanse sa drugim tržišnim akterima bilo na privremenoj ili projektnoj osnovi, bilo na dugoročnoj osnovi. Dakle, nova konkurencija će sve manje biti između samostalnih organizacija, a sve više između mreža. *Globalni konkurenti postaju sve značajniji politički akteri.* Na međunarodnom tržištu oni se takmiče slobodno, ali zbog svog strateškog razvojnog značaja, vlade njihovih matičnih zemalja ih podržavaju i štite na direktan ili indirektan način.⁴⁵⁸ Koncept globalne konkurencije izgleda jednostavno: na potpuno globalizovanom tržištu gde svi igrači mogu da pristupe tržištu slobodno bez protekcionizma, trebalo bi da pobeđuju kompanije koje su najefikasnije i koje nude⁴⁵⁹ superiornu konkurentsku prednost. Ipak, globalno tržište nije takvo idealno igralište. Globalni konkurenti imaju takvu snagu da usmeravaju političke i regulativne odluke koje su u skladu sa njihovim interesima. Može se reći da globalne kompanije postaju i moćni politički akteri i subjekti, ne samo u svojim matičnim državama, nego i u svetu.

Odnos prema globalnoj konkurentnosti. Preduzeća se nalaze pred novom verzijom pitanja, koje zahteva odgovor: kako biti konkurentan u uslovima globalizacije svega oko nas? Biti konkurentan u dvadeset i prvom veku zahteva kombinaciju novih sposobnosti koja do sada nije primenjivana: tehnološka, proizvodna i marketinška inovativnost zbog naglašenog tržišnog

Disney (www.disney.com) i *Warner Bros* (www.warnerbros.com) u zabavi, i *Shell* (www.shell.com) i *BP* (www.bp.com) u biznisu sa naftom i njenim derivatima.⁴⁵⁶ Čak je *British Airways* (www.ba.com), „igrao prljavo“ kada je njegova pozicija bila pod pretnjom od strane *Virgin Atlantic* (www.virgin-atlantic.com). *Virgin* je, na iznenađenje *BA*, odgovorio izvevši *BA* na sud. *BA* je bio izazvan od strane relativno malog operatora i bio je primoran da plati za svoje ne fer postupke (izvor: BBC News, 14. jul 1999.). S druge strane, i mali igrači povećavaju neprijateljstvo prema većim protivnicima. *EasyJet* (www.easyjet.com), avioprevoznik – dobitnik nagrade za jeftine letove je tako postupio prema *Go*, bivšem jeftinom avioprevozniku u sastavu *BA*. Na primer, nakon dobijanja nagrade za prevoznika godine, *EasyJet* je objavio celu stranu oglasa u nacionalnim novinama da bi „čestitao“ *Go* na nagradi za najbolju kafu. Na kraju je *Go* preuzet od strane *EasyJet-a*.⁴⁵⁷ Na primer, mnogi novi konkurenti na tržištu finansijskih usluga su postali maloprodavci, a savremenim supermarketima su postali veliki konkurenti i benzinske pumpe.⁴⁵⁸ To je postalo posebno vidljivo u uslovima svetske ekonomske krize⁴⁵⁹ Davno je formulisano zlatno pravilo – da pravila propisuje onaj ko ima zlato.

dinamizma; integralno i efektivno usklađivanje proizvodno-uslužnih paketa; jačanje mekih i neopipljivih aspekata konkurentskog delovanja; kontinualno učenje; diferencirana jedinstvenost; bliskost sa tržištem i potrošačem; kreiranje poverenja na podlozi kvaliteta i pouzdanosti. Ne postoji jedan univerzalan pristup koji će omogućiti adekvatno konkurentsko rešenje za svako preduzeće. Uniformni pristup u međunarodnom marketingu će sve više gubiti na značaju, upravo zbog toga što uniformni i globalni pristup nisu isto. Poslednjih decenija autori su predviđali do kog stepena će konvergirati konkurencija. Postojale su i procene da će već početkom novog milenijuma oko 200 korporacija



dominirati svetskom trgovinom. Sigurno je da se ova predviđanja mogu tretirati kao ekstremna i da se mogu dovesti u sumnju. Ono što nije sporno jeste dominacija sve većeg broja globalizovanih tržišnih sektora i industrijskih grana, kao i po nekoliko ključnih globalnih konkurenata i konkurentskih mreža u okviru njih. Neizbežna posledica globalizacije tržišta i marketinških aktivnosti je rast konkurencije na globalnom nivou. Sposobnost da se uspešno konkuriše na globalnom tržištu sada je kritični faktor za opstanak u mnogim industrijama. U nekim industrijama, globalne kompanije su gotovo isključile sve druge kompanije sa svih tržišta.⁴⁶⁰ Za mnoge kompanije je postao imperativ da budu sposobne da kreiraju globalno prihvatljive brendove, kako bi se uspešno takmičile. Međutim, još uvek postoji i značajna fragmentacija tržišta, posebno u oblasti prehrambene industrije i robe široke potrošnje. Dakle, danas se suočavamo sa dva ekstrema. Na jednoj strani imamo globalnu tržišnu dominaciju i hiperkonkurenciju, a na drugoj strani imamo veliku tržišnu fragmentaciju i konkurentsku specijalizaciju. I u vodećoj i u satelitskoj kategoriji globalnih i međunarodnih konkurenata neophodno je pronalaziti nove i različite načine dodavanja vrednosti. Pravila međunarodne i globalne konkurentske igre se značajno menjaju zbog rapidnog skraćivanja životnog ciklusa proizvoda, istovremenog podizanja kvaliteta i smanjivanja cena, sve neophodnije brige za okruženje, afirmisanja neprofitnih ciljeva poslovanja i slično. Kako je nova konkurencija pretežno konkurencija mreža, a manje konkurencija među preduzećima, izazov je pronaći inovativne forme uspostavljanja dugoročnih i profitabilnih odnosa sa drugim igračima u ekonomskom lancu, uključujući dobavljače, konkurente, distributere i kupce. Formalizacija ovih odnosa vodi formiranju strategijskih mreža. Na taj način preduzeće inovira i konkuriše udruživanjem resursa i izvora, doprinosi racionalizaciji svoga tržišnog poslovanja i kreira nove načine zadovoljavanja potrošača. Savremeni potrošači su postali nestropljivi i probirljivi. Oni neće satisfakciju u dugom roku. Oni hoće satisfakciju odmah.

Strategijskim pristupom do globalne konkurentnosti. Ključno pitanje savremenog poslovanja i marketinga je kako u dugom roku postići konkurentsku prednost na globalnom tržištu. Postoji značajna razlika između održavanja postojeće konkurentske prednosti i izgradnje nove konkurentske prednosti. Suština strategije leži u kreiranju buduće konkurentske prednosti brže nego što su konkurenti u stanju da imitiraju trenutnu prednost. Međutim, put do globalnog liderstva se ne može pouzdano planirati. Globalno liderstvo ostaje izvan strategijskog planiranja. Proces planiranja, iako je orijentisan ka budućnosti, rezultira u planu koji se bavi mnogo više aktuelnim problemima, nego izazovima u budućnosti. Budućnošću se više upravlja strategijskom namerom nego strategijskim planiranjem. U osnovi koncepta strategijske namere je fokusiranje najboljeg načina postizanja dugoročne konkurentske prednosti, a to je sposobnost preduzeća da unapređuje postojeće veštine i znanja kojim raspolaže.⁴⁶¹ Strategijska namera je više od ambicije

⁴⁶⁰ Primer je industrija deterdženata u kojoj tri kompanije *Colgate*, *Unilever* i *Procter & Gamble* dominiraju na sve većem broju tržištu deterdženata širom sveta.⁴⁶¹ Dugoročni pristup konkurentnosti se zasniva na konceptu strategijske namere (Hamel Gary, Prahalad C.K., "Strategic intent", Harvard Business Review, May-June, 1989, pp. 63-76). Strategijska namera (*strategic intent*) opisuje trajnu opsesiju preduzeća pobedom u konkurentskoj igri na svim organizacionim preduzeća. Mnogo je preduzeća sa nerealnim globalnim liderskim ambicijama. Koncept strategijske namere počiva na *Demingovom* principu da preduzeće mora da se posveti kontinuiranim unapređenjima kako bi izašlo kao pobednik iz konkurentske borbe. Za top menadžment je od značaja da kreira izazove, kako bi organizacija stalno pronalazila nove načine odgovora na njih, i na taj način gradila konkurentsku inovativnost. Dakle, top menadžment treba da: kreira osećaj urgentnosti – kvazi krize, razvija konkurentski fokus na



svim organizacionim nivoima, radi na stalnoj obuci zaposlenih i unapređivanju njihovih kompetencija, utvrđuje jasan način praćenja i nagrađivanja rezultata.

▣ **MM.Marker 9.1. Konkurentna igra partije šaha na globalnom nivou**

Suočavanje globalnih kompanija se može posmatrati kao partija šaha pri čemu ceo svet predstavlja šahovsku tablu. U ovakvim partijama često učestvuje više igrača, a potezi svakog od njih određuju način poslovanja ostalih konkurenata. Sučeljavanje kompanija *Kodak* i *Fuji* traje već više decenija, a prostor na kome se sukobljavaju obuhvata skoro celi svet. Kompanija *Kodak* ima za cilj da zaštiti svoje poslovanje u SAD, kao osnovnom tržištu, dok *Fuji* nastoji da sačuva leadersku poziciju u Japanu. Naravno, obe kompanije pokušavaju da poljuljaju poziciju konkurenta na vodećem tržištu. Kina kao brzo rastuće tržište veoma je bitno za ovu industriju. Kao pionir *Kodak* je postigao dogovor sa državnim organima Kine kojim se obavezao da investira milijardu USD u proizvodne kapacitete dok je sa druge strane Vlada na nekoliko godina uvela zabranu stranih investicija u ovaj sektor. Konkurencija između *Caterpillara* i *Komatsu* je drugi tipičan primer globalne konkurencije. Obe kompanije nastoje da ostvare konkurentnu prednost na globalnom nivou. Dugi niz godina *Caterpillar* je bio u prednosti u odnosu na *Komatsu* jer je uspevao da kanališe turbulencije globalnog poslovnog okruženja. Dva globalna „arhineprijatelja“ na globalnom nivou su *Coca-Cola* i *Pepsi*. Najteži udarac u globalnoj utakmici *Pepsi* je pretrpeo kada je *Coca-Cola* preuzela do taba njegovu punionicu i distributera u Venecueli. Preko noći *Pepsi* je bio izbačen sa tržišta koje je bilo izuzetno bitno za regionalnu strategiju u Latinskoj Americi. Intenzivno sučeljavanje se ubrzo prenelo sa segmenta gaziranih napitaka na segment mineralnih voda. U SAD *Pepsi* je vodeći proizvođač i distributer mineralnih voda sa brendom *Aquafina*. *Coca-Cola* sa svojim brendom *Dasani* predstavlja stalnu pretnju za *Pepsi* na tržištu SAD. Konkurencija ove dve kompanije je vidljiva na svakom koraku, a potezi jedne kompanije automatski dovode do reakcije konkurenta.

■ **BR-BusinessDataBase**

Konkurentskom inovativnošću do globalne konkurentnosti. Globalnu konkurentnu perspektivu, preduzeće može da obezbedi kroz četiri pristupa konkurentskoj inovativnosti, koji su identifikovani kroz praksu japanskih preduzeća:

1. negovati slojevitu prednost – lakše je suočiti se sa konkurentskim rizikom ukoliko preduzeće ima širok portfolio prednosti, ako stvara konkurentnost kroz slojeve, nivoima, koja vodi obezbeđivanju globalnog liderstva. Koncept strategijske namere počiva na aktivnoj ulozi menadžmenta u domenu: organizacionog fokusa na suštinu pobede i konkurentnosti, motivisanja ljudi, putem komuniciranja vrednosti postavljenih ciljeva, pružanja slobode i obezbeđivanja prostora pojedincima i timovima, kako bi dali svoj doprinos, održavanja entuzijazma obezbeđivanjem novih operativnih zadataka, u skladu sa promenom uslova na tržištu, alociranja resursa u skladu sa strategijskom namerom. Videti: Hamel Gary, Prahalad C.K., “Strategic intent”, Harvard Business Review, May-June, 1989, pp. 63-76 Dobar su primer japanska preduzeća elektronike – prvo su išla na niske troškove, zbog niskih troškova rada, zatim ulaganje u trajnost i kvalitet proizvoda, pa posvećenost marketingu i brendingu, razvoj inovacija, te na diferencijaciju i prilagođavanju.

tražiti „olabavljene cigle“ – potrebno je iznenaditi protivnika tamo gde je najslabiji, odnosno tražiti oslabljene cigle u odbrambenom zidu konkurenata, na poljima, tržišnim segmentima ili u određenim zemljama, na koja konkurent nije dovoljno fokusiran, niti im je dovoljno posvećen,



promeniti pravila – preduzeće može odbiti da igra po pravilima koja važe u određenoj industrijskoj grani i koja su ustanovljena od strane lidera, pa umesto imitiranja i praćenja lidera moguće je igrati po sopstvenim pravilima,⁴⁶⁵
 saradivati – korišćenje *know-how* razvijenog od strane drugih preduzeća, kroz licence, zajednička ulaganja i druge oblike saradnje, kako bi se ostvarila leaderska pozicija u grani.

2.2. Koncept i poruke kritične zone konkurentnosti u MM

Pretpostavke uspešnosti međunarodnog efektivnog marketinga. Komplementarne karakteristike i strategijske dimenzije pojedinih instrumenata međunarodnog marketinga ukazuju na izuzetnu složenost problema izbora njihove optimalne kombinacije. Samo na osnovu pojedinačnih strategijskih alternativa, teorijski je moguće doći do ogromnog broja kombinacija. Međutim, u praksi se njihov broj značajno sužava zbog specifičnosti svakog pojedinačnog slučaja. Zato nam se ovde nameće pitanje kriterijuma i principa kojih se nužno pridržavati pri izboru optimalnog marketinškog programa za inostrano tržište. U vidu početnog uputstva poslužićemo se jednom sintetičkom i preciznom konstatacijom koja je iznesena još osamdesetih godina prošlog veka, dakle na samom početku procesa globalizacije.⁴⁶⁶ Međunarodno prihvatljivu i uspešnu poslovnu koncepciju mora da karakteriše: oštroumnost pri definisanju dugoročnih ciljeva, iskrenost pri sagledavanju sopstvenih prednosti i nedostataka, jasnost po pitanju pozicije preduzeća na tržištu i sigurnost i trajnost kvaliteta marketinške ponude (proizvoda). Svakako da superiornost proizvoda ili marketinške ponude predstavlja nužan, ali ne i dovoljan uslov međunarodnog uspeha. Svakako da ona predstavlja pravu dugoročnu garanciju i pretpostavku uspešne poslovne koncepcije i dugoročnog napredovanja na tržištu, u skladu sa zahtevima i standardima međunarodne konkurentnosti. Polazimo od navedene konstatacije kao osnovne pretpostavke koja se mora uvažavati pri svakom konkretnom planiranju i izboru odgovarajuće strategije efektivnog konkurentskog pozicioniranja na inostranom tržištu. **Koncept kritične zone uspeha** ili konkurentnosti podrazumeva postojanje bar minimalnog nivoa veličine i efikasnosti kao nužnog uslova za stvaranje i održavanje rentabilne pozicije, bilo na domaćem, bilo na inostranom tržištu. Tako postavljen koncept kritične zone uspeha, uz prateći princip selektivnosti, dugo je poznat kao suštinski kriterijum uspeha na domaćem tržištu, u nacionalnom marketingu. Ovde ćemo ukazati na ključne poruke koncepta kritične zone uspeha kao podloge i osnovnog orijentira pri kreiranju uspešne strategije marketinškog nastupa na

⁴⁶⁴ *Intel* je izgubio „cigle“ u odbrambenom zidu na tržištu mikroprocesora, *NEC* je prepoznao tržišnu šansu i pobedio kompaniju *Intel*, dok je *Acer* na tržištu personalnih računara iskoristio nedovoljan fokus *IBM* i *Compaq* na tržištima Latinske Amerike, jugoistočne Azije i Bliskog istoka, tako da je i pre nego što je ušao na najveće tržište USA postao broj jedan PC brend.⁴⁶⁵ *Xerox* je bio lider u proizvodnji kopir aparata, koga su imitali *IMB* i *Kodak*, dok je *Canon* je promenio pravila, umesto lizinga išlo se na prodaju mašina, snižavanje troškova kroz standardizaciju proizvoda, prodaju kroz mreže dilera, umesto lične prodaje, targetirane sekretarice i menadžeri odeljenja, umesto direktora kompanija, uvođenje inovacija – kopir mašine u boji.⁴⁶⁶ Videti: Winram Steve (1984).

inostranom tržištu. Kritičnu zonu uspeha ne možemo izražavati apsolutno, nego uvek u odnosu na konkurenciju i važeće standarde određenog tržišta. To je i osnovni razlog zašto je mnogo kasnije došlo do naglašavanja značaja tog koncepta za uspeh u međunarodnim i globalnim razmerama nego u nacionalnim razmerama. Preduzeće se suočavalo sa problemima definisanja samog tržišta, ključnih zahteva potrošača, strukture i performansi



konkurencije, kao i sa značajnim jezičkim barijerama. Otuda je i teže prepoznati realno dejstvo osnovnih principa konkurentnosti u međunarodnim razmerama.

Ključni zahtevi kritične zone konkurentnosti u MM. Radi se o konceptu koji u sebe integriše dva čvrsto međuzavisna kriterijuma međunarodnog tržišnog uspeha – diferentnu prednost i ekonomiju obima. Dva su ključna zahteva koja proizilaze iz koncepta međunarodne konkurentske prednosti 1. udovoljiti zahtevima i standardima inostranog tržišta u pogledu kvaliteta i funkcionalnosti proizvoda, sistema distribucije, kvaliteta i rokova isporuke, cene i promocije, bolje i prepoznatljivije u odnosu na konkurenciju, i 2. ostvariti zadovoljavajući nivo ekonomskih efekata i drugih pozitivnih društvenih ciljeva na podlozi ekonomije obima. Poruka je sledeća – preduzeće mora neprestano da unapređuje svoju potencijalnu (bazičnu ili "core") konkurentnost i da paralelno stvara što povoljnije uslove za njenu realnu verifikaciju i potvrdu u međunarodnim i globalnim razmerama.

Prepoznavanje graničnih parametara kritične konkurentnosti. Postavlja se pitanje kriterijuma za utvrđivanje profila i praga kritične zone konkurentnosti. Klasičan koncept konkurentnosti polazi od shvatanja da postizanje kritične zone uspeha na datom tržištu znači ulaganje dovoljno sredstava da se dostigne liderska pozicija. Međutim, sam kriterijum liderske pozicije u međunarodnim razmerama moguće je značajno relativizovati iz dva razloga: 1 preduzeće može da ima različite poslovne ambicije u odnosu na pojedina tržišta; 2 insistiranje na liderskoj poziciji nije nužan uslov da bi se rentabilno poslovalo. Zato je adekvatnije i realnije umesto liderske pozicije govoriti o konkurentske prednosti preduzeća. Međutim, pošto kritična konkurentnost nije jednoznačna i ne predstavlja precizno kvantificiranu veličinu, već predstavlja zonu uspešnog poslovanja, moguće je posebno posmatrati kriterijum za određivanje donjeg i gornjeg praga kritične konkurentnosti. Za međunarodno orijentisana preduzeća posebno je značajno stvaranje uslova za ulazak u zonu uspešnog poslovanja (donji prag kritične konkurentnosti). To podrazumeva ulaganje dovoljno sredstava radi obezbeđenja odgovarajuće prednosti u odnosu na konkurenciju i stvaranje zadovoljavajuće tržišne pozicije. S druge strane, dolazak do gornjeg praga kritične konkurentnosti vodi stvaranju dominantne ili vodeće pozicije (u relacijama tržišno učešće, ekonomski efekti). Dakle, kritična konkurentnost u međunarodnim razmerama podrazumeva dostizanje zadovoljavajućeg nivoa konkurentnosti pojedinih elemenata marketinške ponude. Kritična konkurentnost je postignuta onoga časa kada dođe do odbacivanja pozitivnih ekonomskih efekata od zadovoljavanja prosečnih zahteva i standarda inostranog tržišta i adekvatnog pariranja osnovnoj konkurenciji. Tada svaki uloženi dinar u razvoj pojedinih elemenata marketinške ponude ima znatno veći odraz na ukupni obim realizacije i konkurentske performanse preduzeća. Ukoliko preduzeće nije u stanju da postigne taj neophodni nivo tržišnih i konkurentske zahteva, nekada je bolje i ne pojavljivati se na određenom tržištu.

Koncept diferentne prednosti u MM. Značajna poruka koncepta kritične konkurentnosti jeste da strategija marketinškog nastupa na inostranom tržištu mora biti usklađena sa postojećom i usmerena na kreiranje željene diferentne prednosti preduzeća. Dakle, diferentna prednost je u marketinšku strategiju uključena i kao njena determinanta i kao njen značajan cilj. Kada se govori o diferentnoj prednosti pre svega se misli na usklađivanje odnosa sa konkurencijom, te otuda i strategijski značaj utvrđivanja konkurentske gega u odnosu na profil kritične konkurentnosti. Dobar marketing predstavlja način stvaranja, održavanja i realizacije konkurentske prednosti. *Levitt*, s pravom, pojam diferentne prednosti dovodi u direktnu vezu sa borbom za kupca. Po njemu, marketinški uspeh se može postići uz diferenciranje svega što može pridobiti kupce od konkurenata i zadržati ih. Diferentna prednost često se poistovećuje i sa pojmom konkurentnosti, koja se u tom slučaju definiše kao prednost u ceni, kvalitetu, rokovima isporuke, dizajnu, tržišnom statusu i poznatosti u odnosu na glavne konkurente. Ostvarivanje navedene prednosti predstavlja značajnu pretpostavku i veliku garanciju za rentabilno poslovanje u međunarodnim



razmerama. Smatra se da je svrha analize diferentne ili konkurentske prednosti u identifikovanju onih jakih područja preduzeća u kojima ono može da razvije veće ekonomsko-proizvodne prednosti u odnosu na konkurenciju, kao i onih slabih područja u kojima su neposredni konkurenti u stanju da stvore slične prednosti.

Interaktivnost diferentne prednosti i marketinga. Uočavanje interaktivnog karaktera funkcionalne veze između diferentne prednosti i strategije marketinškog nastupa na tržištu, doprinosi pravilnom razumevanju pravog puta do efektivne međunarodne konkurentske prednosti. Zbog toga smo i pošli od konstatacije da strategija marketinškog nastupa na inostranom tržištu mora istovremeno biti i usklađena sa postojećom, ali i usmerena na kreiranje željene diferentne prednosti preduzeća. Potrošač je na tržištu uvek izložen većem broju alternativnih mogućnosti zadovoljavanja svojih potreba. U oštroj konkurentskoj borbi za kupca nailazi se na osetljivije tržišne zahteve i po tom osnovu dolazi do stvaranja sve složenije i raznovrsnije marketinške ponude. Adekvatnijem razumevanju interaktivnog karaktera funkcionalne veze između diferentne prednosti i strategije marketinškog nastupa na inostranom tržištu doprinosi analitičko razlaganje samog pojma diferentne prednosti na potencijalnu ili proizvodnu, i efektivnu ili tržišnu.

Potencijalna diferentna prednost predstavlja jednu od značajnih internih determinanti formulisanja strategije marketinškog nastupa na inostranom tržištu. Potencijalna diferentna prednost se najdirektnije ispoljava kroz bazičnu poslovnu funkciju i delatnost preduzeća. To je prednost u bazičnim izvorima konkurentnosti ili jakim područjima preduzeća, kao i njegovoj realnoj tržišnoj i tehnološkoj poziciji u odnosu na konkurenciju.

Efektivna diferentna prednost predstavlja jedan od značajnih ciljeva pri strategijskom usklađivanju i kombinovanju pojedinih elemenata marketinške ponude za inostrano tržište. Njeno kreiranje je usmereno na stvaranje neposrednih i konkretnih prednosti za inostranog kupca u odnosu na konkurenciju, a realizuje se kroz datu kombinaciju instrumenata marketinga. Radi se o područjima ili elementima neposrednog delovanja na tržištu po čijem osnovu se može javiti značajna razlika između pojedinih preduzeća. Dva preduzeća koja imaju identičnu potencijalnu diferentnu prednost, ili identična marketinška ulaganja, mogu imati vrlo različite rezultate na tržištu, zbog načina na koji svako preduzeće efektivno razvija i kombinuje svoje marketinške instrumente. Dakle, efektivna diferentna prednost je tržišno dokazana prednost, koja je dominantno opredeljena međunarodnom marketinškom osposobljenošću preduzeća.

Konkurentnost i konkurencija. Na istoj analitičkoj podlozi treba praviti razliku između pojma konkurentnosti i konkurencije pojedinim marketinškim instrumentima pri izlasku na inostrano tržište. Pojam konkurentnosti dovodimo u vezu sa potencijalnom ili proizvodnom diferentnom prednošću preduzeća u odnosu na glavne konkurente. To je ocena realne tržišne i konkurentske pozicije u datom vremenskom periodu. Aktivna konkurencija ili konkurentsko ponašanje je direktno u funkciji stvaranja što povoljnije efektivne ili tržišne diferentne prednosti preduzeća u odnosu na konkurente. Dinamičkog je karaktera. Rezultat je konkurentskog manipulisanja pojedinim marketinškim instrumentima. Radi se o razgraničenjima koja doprinose adekvatnijem usmeravanju strategije marketinškog nastupa na inostranom tržištu, ali i o strategijskim faktorima koji ispoljavaju naglašenu međuzavisnost. Kritična zona konkurentnosti se efektivno postiže unapređivanjem osnovnih strategijskih instrumenata tržišnog poslovanja (proizvod, cena, kanali prodaje i promocija), kao i veštijim manipulisanjem njima, s jedne strane, a zadovoljavajući nivo konkurentnosti stvara širi prostor za konkretne marketinške akcije i poteze, s druge strane.

Koncept ekonomije obima u MM. Sledeća značajna poruka koncepta kritične konkurentnosti se odnosi na nužno ostvarivanje zadovoljavajućih efekata od ekonomije obima prilikom nastupa na inostranom tržištu. Videli smo da je taj efekat preduzeće u



stanju da ostvari tek po ulasku u zonu uspešnog poslovanja. U tom slučaju, svaki uloženi dinar u razvoj marketinških aktivnosti rezultira u proporcionalno većim efektima. Samim tim, svako povećavanje autputa u okviru područja kritične zone konkurentnosti vodi ka smanjenju troškova po jedinici. Kao osnovni izvori ekonomije obima obično se navode: 1) međuzavisnost ili nerazdvojivost pojedinih inputa, 2) ekonomija od specijalizacije i podele rada i 3) efekat iskustva ili učenja. *Terpstra* dokazuje da ti principi i faktori nisu relevantni samo za sferu proizvodnje, nego da su i od posebnog značaja za organizovanje međunarodnih marketinških aktivnosti. Smatra se da su osnovni principi ekonomije obima mnogo kritičniji u međunarodnom nego u nacionalnom marketingu i da imaju implikacije kako za preduzeće tako i na zemlju u celini. Preduzeće mora težiti ostvarivanju značajnih efekata od ekonomije obima u svim područjima međunarodne marketinške aktivnosti sem cene, tj. u domenu istraživanja inostranog tržišta, kreiranja i razvoja proizvoda, distribucije i promocije. Svaka racionalizacija i ostvareni efekat ekonomije obima u okviru navedenih marketinških aktivnosti brzo se odražava i na međunarodnu konkurentnost cene. Pod pritiskom savremenih tržišnih tendencija i sve složenijih pretpostavki za ostvarivanje konkurentnosti u međunarodnim ili globalnim razmerama, u svetu dolazi do naglašenog procesa poslovnog povezivanja, neposredne kooperacije, pa čak i partnerskog preplitanja kapitala. Organizovanje sistema distribucije često predstavlja ključ uspeha na inostranom tržištu zbog čega je neophodno formiranje stratejskih alijansi, kako sa lokalnim tako i sa globalnim partnerima.⁴⁶⁷ Ostvarivanje prodajnih i promotivnih efekata uz preuzimanje afirmisanog imena ili brenda postala je raširena praksa u međunarodnom marketingu takođe zbog efekata u domenu promotivnih aktivnosti i efekata od već stečenog renomea na tržištu.⁴⁶⁸

Poruke koncepta kritične konkurentnosti. Navedene poruke i principi kritične konkurentnosti imaju punu aktuelnost i za naše izvoznike. Njihovo uvažavanje pri formulisanju strategije marketinškog nastupa na inostranom tržištu otklanja opasnost od moguće pasivizacije preduzeća. Pasivizacija najčešće vodi traženju eksternih razloga nezadovoljavajuće konkurentnosti. Velike nade se tada polažu u mere ekonomske politike, kao što su realni kurs dinara, stimulacije, povraćaji, finansijska i kreditna podrška i sl. Teško je osporiti da su to značajni stimulativi izvoznicima u svakoj zemlji, ali je još teže poverovati ili očekivati da se u toj državnoj podršci može tražiti ključ dugoročnog uspeha pri uključivanju u tokove međunarodnog marketinga.

⁴⁶⁷ *Sony Computer Entertainment* je sklopio stratejsku alijansu sa *Comtrade Group* iz Srbije. *Comtrade Group* kao lokalni partner je na sebe preuzeo obavezu da vrši distribuciju i promociju „*Play Station 3*“ na regionalnom tržištu. Kompanije *Xerox* i *Fuji* su još tokom 60-ih godina prošlog veka formirale strateško partnerstvo, koje i do danas funkcioniše, koje za cilj ima zajedničku proizvodnju i prodaju fotokopir aparata na globalnom nivou. U okviru automobilske industrije *Mitsubishi* se udružio sa *Chryslerom* da bi efikasnije opsluživao američko tržište preko 1,000 *Chryslerovih* dilera.⁴⁶⁸ Često se navodi primer američke firme *Procter and Gamble* koja je uvidela značaj ostvarivanja efekata od ekonomije obima preko promotivnih aktivnosti.

Sigurno je i to da je značaj adekvatnih mera ekonomske politike naglašeniji u maloj i slabije razvijenoj zemlji (kakva je naša) u odnosu na tehnološki i tržišno razvijenije zemlje, ali univerzalno dejstvo ima činjenica – da ključ uspeha na svetskom tržištu leži u realnom kvalitetu i konkurentnosti pojedinih elemenata marketinške ponude preko kojih se pojedina preduzeća pa i cela privreda jedne zemlje suštinski predstavljaju van nacionalnih granica. Na taj način dolazimo do značajnog upozorenja za naše izvoznike – daleko je bolje ići na veću selektivnost i proizvoda i tržišta nego na frontalno prihvatanje svake ukazane šanse. Jedini pravi kriterijum pri toj selektivnosti mora biti pozitivna konkurentnost i



mogućnost kreiranja zadovoljavajuće efektivne diferentne prednosti preduzeća na inostranom tržištu. Dakle, ne sme biti cilj izvoz što većeg broja (obima) proizvoda, nego što veći obim izvoza konkurentnih proizvoda i usluga, koji imaju najveću perspektivu u odnosu na standarde i zahteve svetskog tržišta.

3. MEĐUNARODNI PORTFOLIO KONKURENTSKIH PRIORITETA

Polazimo od toga da koncept životnog ciklusa proizvoda i portfolio koncept strategijskog planiranja, posmatrani u međunarodnim dimenzijama, predstavljaju pogodne analitičke okvire za identifikovanje različitih proizvodno-tržišnih situacija i konkurentskih prioriteta. Prihvatajući činjenicu da je nepoželjno i opasno svako nekritičko prihvatanje standardizovanih portfolio modela za međunarodno marketinško odlučivanje, sugerišemo korišćenje integralnog međunarodnog (proizvodno-tržišnog) portfolio konkurentskih prioriteta. Pri konstruisanju tog modela polazili smo od ključnih specifičnosti marketinškog poslovanja u međunarodnim i globalnim razmerama i najčešćih dilema koje menadžeri ili preduzeća pri tom imaju. Osvrnućemo se na osnovne pretpostavke od kojih se pošlo, logiku koja je sleđena, specifičnosti pojedinih dimenzija međunarodne portfolio analize, kao i alternativnih strategijskih situacija ili konkurentskih prioriteta do kojih se dolazi.

3.1. Polazne pretpostavke i dimenzije međunarodne portfolio analize

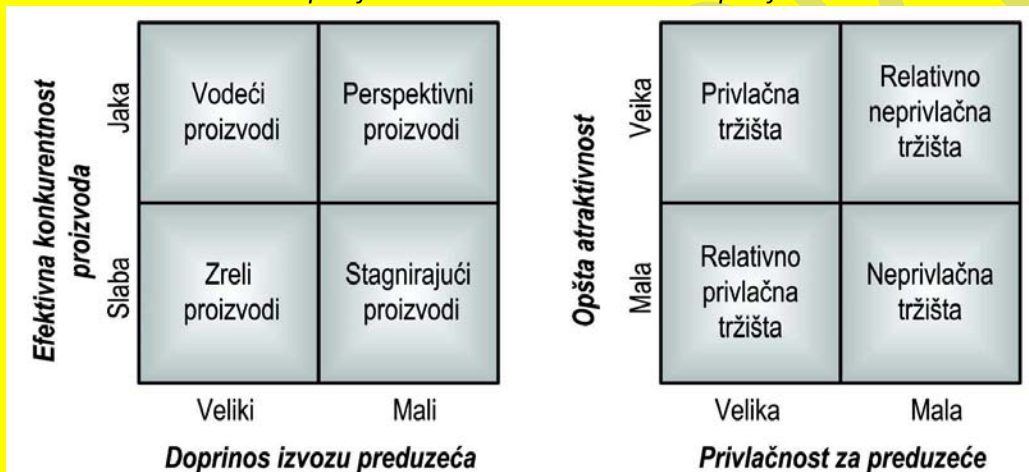
Nekoliko polaznih opredeljenja i pretpostavki imali smo u vidu pri sugerisanju integralnog međunarodnog portfolio konkurentskih prioriteta. Uočavajući da se najčešća preokupacija menadžera vezuje za problem adekvatnog raspoređivanja ograničenih sredstava i efikasnog usmeravanja marketinškog napora između pojedinih tržišta ili zemalja, kao i između pojedinih proizvoda izvozne ponude, smatrali smo da uvažavanje te preokupacije i strategijske dileme doprinosi većoj realnosti i upotrebljivosti konkretnog modela portfolio analize. Ranije smo konstatovali da se tržišno učešće može samo delimično tretirati kao determinanta strategijskog opredeljivanja, jer ono istovremeno predstavlja i značajan cilj pri kreiranju marketinške strategije tržišnog nastupa. Nivo tržišnog učešća može značajno varirati po pojedinim nacionalnim tržištima, a istovremeno je vrlo teško doći do prihvatljivih kriterijuma za rangiranje veličine tog učešća. U zavisnosti od strukture međunarodne konkurencije za pojedina preduzeća se i učešće od 5% na datom tržištu može okarakterisati kao veliko. I stopu tržišnog rasta moguće je značajno relativizovati u međunarodnom marketingu. Visoka stopa tržišnog rasta određene zemlje ne može biti pouzdan kriterijum pri oceni njene atraktivnosti za samo preduzeće. Polazeći od tih upozorenja nameće se zaključak da od standardnih portfolio matrica najpogodniji okvir za međunarodno marketinško opredeljivanje pruža matrica sa koordinatama „atraktivnost tržišta - konkurentnost preduzeća“.

Logika i dimenzije međunarodne portfolio analize. U našem modelu je zadržana osnovna logika portfolio analize – neophodnost dvodimenzionalnog (interno-eksternog) sagledavanja konkretne razvojne i konkurentske dileme radi identifikovanja različitih strategijskih situacija i njihovog karaktera. Ako pođemo od toga da poslovni portfolio konkurentskih prioriteta predstavlja niz ili kombinaciju osnovnih nosilaca i pravaca proizvodnih i marketinških ulaganja razvrstanih po karakteru i prioritetu – onda ga je u međunarodnom marketingu najlogičnije pratiti po tržištima (sa odbranom strategijom ulaska) i po proizvodima (sa pripadajućim tržišnim segmentom). Cilj je da se dođe do što pogodnijeg plansko-analitičkog okvira strategijskog opredeljivanja, koji će se zasnivati na: porukama i informacijama prethodne selekcije inostranih tržišta, i koji će uvažiti osnovnu logiku i poruke koncepta kritične konkurentnosti i koncepta međunarodnog životnog ciklusa proizvoda. Međunarodni proizvodno-tržišni portfolio konkurentskih i razvojnih prioriteta posmatramo kao optimalnu kombinaciju prethodno utvrđenih pojedinačnih portfolio preduzeća. Zbog toga, kao osnovne dimenzije međunarodne portfolio analize



konkurentskih prioriteta uzimamo – portfolio proizvoda preduzeća namenjenih međunarodnom tržištu i portfolio inostranih tržišta razvrstanih po stepenu atraktivnosti. **Međunarodni portfolio proizvoda** predstavlja kombinaciju proizvoda preduzeća razvrstanih i rangiranih u odnosu na kritičnu masu konkurentnosti i pojedine faze životnog ciklusa (stepena noviteta). Ima se u vidu integralni ili produženi koncept proizvoda u datom portfoliju koji će nam potom služiti kao značajna dimenzija pri utvrđivanju proizvodno-tržišnih konkurentskih prioriteta. Radi se o dimenziji koja treba što objektivnije da odslika stvarnu konkurentnost preduzeća u međunarodnim razmerama. Pri oceni prihvatljivosti i valjanosti pojedinih portfolio modela najčešće se postavlja pitanje - kako doći do objektivne ocene njihovih osnovnih dimenzija ili koordinata? U ovom slučaju za ocenu opšte konkurentnosti preduzeća, kao interne ili kontrolisane dimenzije, tj. za ocenu proizvodnih prioriteta pri alociranju ograničenih sredstava i usmeravanju marketinškog napora sugerirše se posebna portfolio matrica (matrica A ili „međunarodni portfolio proizvoda“).

Slika 9.3A. Međunarodni portfolio Slika 9.3B. Međunarodni portfolio



Matrica je data u koordinatama: 1. efektivna konkurentnost proizvoda u međunarodnim razmerama i 2. doprinos proizvoda izvozu preduzeća. Na prvoj koordinati je neophodno što objektivnije dati eksternu ocenu konkurentnosti izvozne ponude preduzeća u odnosu na reprezentativnu međunarodnu konkurenciju i identifikovanu kritičnu masu konkurentnosti. Insistira se na vrednovanju svih elemenata relevantnih za uspeh (kvalitet, funkcionalnost, dizajn, pakovanje, marka, troškovi, cena u odnosu na konkurenciju). Na drugoj koordinati se daje ocena značaja pojedinih proizvoda u postojećoj i planiranoj izvoznoj ponudi preduzeća (učestalost u obimu izvoza, zarađivačka sposobnost, rast i razvoj, doprinos međunarodnoj reputaciji i renomeu preduzeća i sl.). Ne treba napominjati da će struktura pojedinih elemenata za ocenu navedenih dimenzija kao i skala njihovog mogućeg rangiranja zavisi od specifičnosti svakog posmatranog slučaja. U ovoj fazi portfolio analize cilj je da se dođe do konačne kategorizacije proizvoda u izvoznoj ponudi preduzeća, po kriteriju međunarodne konkurentnosti (perspektivni, vodeći, zreli, stagnirajući), što je značajni interni orijentir za optimalnu alokaciju marketinškog budžeta.

Međunarodni portfolio tržišta predstavlja kombinaciju inostranih tržišta razvrstanih po kriterijumu njihovog potencijala, atraktivnosti ili privlačnosti za preduzeće (privlačno, relativno privlačno, relativno neprivlačno i neprivlačno tržište), što opet predstavlja značajan eksterni orijentir za optimalnu alokaciju sredstava i marketinškog napora. Polazi se od pretpostavke da marketinški orijentisano preduzeće raspolaže većinom informacija relevantnih za konstruisanje matrice „međunarodni portfolio tržišta“.⁴⁶⁹ Do ocene opšte atraktivnosti inostranih tržišta može se doći na osnovu niza sekundarnih i primarnih informacija koje se dobijaju kroz proces njihovog kontinuiranog istraživanja i praćenja



(veličina tržišta, stopa rasta tržišta, proizvodna i tržišna struktura pojedinih zemalja, stepen rizika, ponašanje potrošača i sl.). Nailazi se i na izvorne radove koji se odnose na portfolio analizu pojedinih zemalja na podlozi dostupnih statističkih informacija.⁴⁷⁰ Međutim, zemlja koja ima veliko tržište, visok dohodak po glavi stanovnika i visoku stopu rasta tržišta može biti neprivaćna za konkretno preduzeće zbog strukture konkurencije, otežanih uslova ulaska, ili jednostavno zbog nepripremljenosti samog proizvođača (ili izvoznika) da nastupa u toj zemlji. Smatra se da pažnju treba usmeriti na ona tržišta koja nude najbolje komercijalne i marketinške mogućnosti, a istovremeno ispoljavaju i maksimalnu kompatibilnost sa mogućnostima, resursima, stilom i metodom poslovanja samog preduzeća. Zbog toga je oceni opšte atraktivnosti inostranih tržišta (ordinata u matrici B) neophodno suprotstaviti ocenu privlačnosti tržišta za samo preduzeće (apscisa). Dimenziju privlačnosti tržišta za konkretno preduzeće vrednujemo preko sledećih parametara: lakoća ulaska, izvodljivost pojedinih oblika poslovanja, geografska i kulturna distanca, pogodnost marketinške infrastrukture, osposobljenost preduzeća da odgovori zahtevima inostranih tržišta svojim stilom, oblikom, metodima poslovanja i sl.

3.2. Integralni portfolio međunarodnih konkurentskih prioriteta

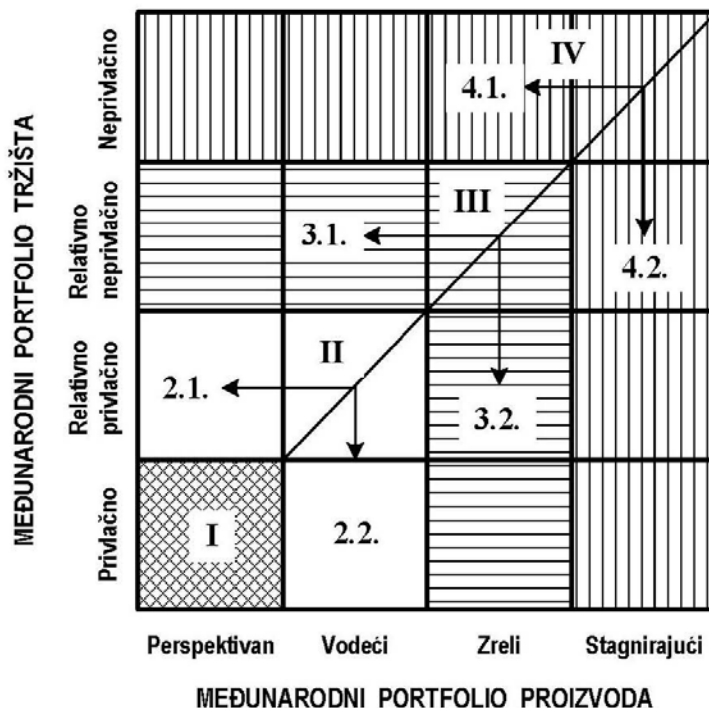
Osnovne dimenzije integralnog portfolia. Do međunarodnog proizvodno-tržišnog portfolia razvojnih prioriteta dolazi se kombinacijom i sučeljavanjem portfolia inostranih tržišta (eksterna dimenzija) sa portfoliom izvoznih proizvoda (interna dimenzija). Linija proizvoda sledi logiku životnog ciklusa, dok je tržišna dimenzija komponovana po stepenu privlačnosti (atraktivnosti) tržišta. Na taj način moguće je identifikovati četiri karakteristične strategijske situacije ili konkurentska prioriteta, od kojih svaki zahteva i specifične marketinške strategije.





Embrion buduće konkurentnosti u MM. U donjem levom uglu se prepoznaje karakteristična strategijska situacija, koju smo označili kao embrion buduće konkurentnosti. Podlogu mu čini

⁴⁶⁹ Videti „Strategijski model selekcije inostranih tržišta“, glava III. ⁴⁷⁰ Pri tom se koristi matrica „prosečna stopa rasta bruto društvenog proizvoda – prosečno učešće u svetskom izvozu“ ili „indeks rizika – potencijalna perspektiva zarade.

tzv. kategorija perspektivnih proizvoda, tj. proizvoda visoke konkurentnosti, ali nedovoljne komercijalizacije. Vrlo je značajno da se ta kategorija proizvoda usmeri na ona tržišta gde će doživeti najbrži i najveći tržišni uspeh. Polazi se od pretpostavke da najpogodniji teren predstavlja kategorija privlačnih ili atraktivnih tržišta. Ucertana strelica ukazuje na mogućnost da se taj „embrion“ pomera i naviše ukoliko se identifikuju određene specifične pogodnosti na drugim tržištima. Evidentno je da je to situacija koju karakterišu intenzivna istraživačko-razvojna i marketinška ulaganja.

Područje noseće konkurentnosti. Segment noseće konkurentnosti preduzeća predstavlja područje osnovnog i opredeljujućeg proizvodno-tržišnog razvoja u međunarodnom marketingu. Vezujemo ga za kategoriju vodećih proizvoda (tj. proizvoda visoke konkurentnosti i velikog doprinosa izvozu preduzeća) i delimično za perspektivne proizvode. Tržišta koja smo okarakterisali kao privlačna i relativno privlačna predstavljaju najpogodniji teren za realizaciju tog osnovnog razvojnog i konkurentskog prioriteta preduzeća. Pošto se radi o konkurentnim proizvodima integralno posmatrano, sada je akcenat na ulaganju u razvoj tržišta i stvaranje zadovoljavajućeg renomea u međunarodnim razmerama. Možemo reći da su za prva dva razvojna i konkurentska prioriteta karakteristične: strategije stvaranja (strelica 2.1.), održavanja ili povećavanja tržišnog učešća (strelica 2.2.).



- | | |
|---|--|
|  Embrion buduće konkurentnosti (IR i marketinška ulaganja) |  Područje selektivne konkurentnosti (posredna kontrola i selektivno ulaganje) |
|  Područje noseće konkurentnosti (ulaganja u razvoj tržišta i stvaranje renomea) |  Područje rizične konkurentnosti (smanjivanje tržišnog rizika ili odustajanje) |

Područje selektivne konkurentnosti. Treću strategijsku situaciju smo označili kao područje selektivne konkurentnosti ili područje selektivnog proizvodno-tržišnog razvoja u MM. Karakterišu je posredna, kontrolisana i selektivna ulaganja. Ukoliko preduzeće nastoji da svoje proizvode (perspektivne, vodeće ili zrele) plasira na nedovoljno privlačnim tržištima ono će biti vrlo selektivno pri izboru strategije ulaska, pri izboru inostranih partnera ili distributera sa ciljem da što više smanji neposredna ulaganja (strelica 3.1.). Izbegavaće ulaganje sa naknadnim neizvesnim efektima, a insistiraće da na tim tržištima neposredna ulaganja budu uvek manja od finansijskih efekata. Ukoliko preduzeće želi svoje zrele proizvode, tj. proizvode sa velikim doprinosom izvozu ali sa slabom konkurentnošću, da plasira na privlačnim ili relativnoprivlačnim tržištima, biće prisiljeno da razmišlja o varijantama veće proizvodne specijalizacije, tržišnog fokusiranja ili diferencirane marketinške podrške (strelica 3.2.). Strategije limitiranja ili smanjivanja tržišnog učešća se uglavnom preporučuju za područje selektivnog proizvodnotržišnog razvoja u MM.

Područje rizične konkurentnosti. Četvrta strategijska situacija je najnepovoljnija. Označili smo je kao područje rizičnog proizvodno-tržišnog razvoja, a time i ulaganja. Preduzeće je suočeno ili sa velikim prisustvom tržišnog rizika u raznim oblicima (strelica 4.1.) ili sa velikim rizikom od nepovoljne konkurentnosti, što značajno može doprineti stvaranju negativne predstave ili pak ugrožavanja postojećeg ugleda (strelica 4.2.). U ovom slučaju je smisljeno primeniti ili strategiju smanjivanja rizika ili pak strategiju dezinvestiranja, odnosno izbegavanja takvih situacija (ukoliko preduzeće nije već u njih uključeno).

Adekvatnost izloženog modela portfolio analize. Namera nam je bila da kroz izloženi model međunarodnog proizvodno-tržišnog portfolia konkurentskih prioriteta doprinesemo većoj afirmaciji osnovne logike i poruka portfolio analize u međunarodnom marketinškom



odlučivanju i konkurentskom pozicioniranju. Takva namera ili takav napor ima svoje opravdanje u samoj činjenici da još niko nije ozbiljnije osporavao samu logiku portfolio analize, ili značaj dvodimenzionalnog sagledavanja i rešavanja konfliktnih situacija, kao ni krajnju poruku portfolio analize, koja se ogleda u neophodnosti razgraničavanja osnovnih konkurentskih i razvojnih prioriteta radi što racionalnije upotrebe ograničenih sredstava i usmeravanja marketinškog napora. Ono što je predmet spora u teoriji i praksi je vezano za ocenu valjanosti i upotrebljivosti pojedinih dimenzija portfolio analize. Zbog toga smo pri sugerisanju osnovnih koordinata u prezentiranim matricama polazili od najčešćih dilema s kojim se suočava svako međunarodno orijentisano preduzeće. Praktični značaj selekcije i klasifikovanja pojedinih zemalja ili tržišta ne osporava ni jedan izvoznik ili MNK. Čak se može tvrditi da svako preduzeće koje posluje van nacionalnih granica vrši određeno rangiranje inostranih tržišta po stepenu atraktivnosti (intuitivno, iskustveno, ili pak uz veću ili manju primenu istraživačkih metoda). Istovetna konstatacija se može vezati i za problem klasifikovanja i rangiranja pojedinih proizvoda po kriterijumu konkurentnosti, doprinosa izvoznj ekspanziji ili pak ukupnom rastu i razvoju.⁴⁷¹ Dakle, pošli smo od toga da se utvrđivanje međunarodnog portfolia tržišta i međunarodnog portfolia proizvoda direktno naslanja na osnovne praktične probleme i najčešće preokupacije većine međunarodno orijentisanih preduzeća, bez razlike na karakter njihove delatnosti i profil organizacije. U tome vidimo i osnovnu validnost i analitičku upotrebljivost izloženog međunarodnog portfolia konkurentskih prioriteta.

⁴⁷¹ Karakterističan je primer *General Electric-a* koji je svojevremeno sve svoje proizvode kategorizovao u pet osnovnih grupa: proizvodi visokog rasta, stabilni proizvodi, proizvodi podrške, podmlađeni proizvodi (proizvodi selektivnog „kresanja“) i proizvodi ulaganja (IR podrške) (Shanklin, 1987).

4. KONKURENTSKO UPRAVLJANJE MEĐUNARODNIM TRŽIŠNIM UČEŠĆEM

4.1. Konkurentska relevantnost nivoa međunarodnog tržišnog učešća

U teoriji i praksi su se uglavnom razvila dva pravca razmišljanja pri shvatanju i određivanju optimalnog nivoa tržišnog učešća, koja se realizuju kroz opredeljivanje za: 1. strategiju velikog ili 2. strategiju malog tržišnog učešća. Polazimo od toga da se izdvajanjem analize strategijskih alternativa međunarodnog tržišnog učešća doprinosi potpunijem sagledavanju kvaliteta i karaktera pojedinih pravaca međunarodne tržišne ekspanzije i ukupne strategije tržišnog i konkurentskog pozicioniranja preduzeća u međunarodnim razmerama.

Faktori koji favorizuju veliko tržišno učešće. Veliko tržišno učešće se najčešće vezuje za strategiju međunarodne tržišne koncentracije. Međutim, nailazi se na slučajeve da se velikim tržišnim učešćem odlikuje i strategija globalne tržišne diversifikacije. Nasuprot tome, strategija malog tržišnog učešća se dovodi u vezu sa strategijom međunarodne tržišne diversifikacije, ali malo tržišno učešće često karakteriše i određene manje izvoznike koji se pojavljuju na ograničenom broju inostranih tržišta. Mnogi gledaju na tržišno učešće kao na osnovni poslovni i marketinški cilj pri izlasku na međunarodno tržište.⁴⁷² Osnovni faktori koji se navode u prilog strategije velikog tržišnog učešća su: ekonomija obima, kriva iskustva, tržišna snaga i kvalitet rukovođenja. Za nas je interesantno videti da li ti faktori na isti način favorizuju logiku velikog tržišnog učešća i u međunarodnim razmerama, kao i što ga favorizuju u okviru domaćeg tržišta.

Što se tiče **ekonomije obima** kao faktora koji stimuliše opredeljivanje za veće tržišno učešće, možemo reći da ona istim (ako ne i jačim) intenzitetom deluje u međunarodnim razmerama. Veliko tržišno učešće kao i strategija tržišne koncentracije obezbeđuje ostvarivanje efekata ekonomije obima u proizvodnji, distribuciji, istraživanju, administrativnim i drugim marketing troškovima po jednom inostranom tržištu.



I **kriva iskustva** nalazi svoj puni odraz u međunarodnim razmerama. Njena osnovna poruka je da ukupni troškovi proizvodnje i distribucije po jedinici opadaju za više ili manje konstantan procenat pri svakom udvostručenju ukupnog autputa preduzeća. U međunarodnom marketingu ne samo da se mogu smanjiti ukupni troškovi tokom vremena već dolazi i do sve veće familijarnosti sa inostranim tržištem, na podlozi većeg upoznavanja tržišne strukture, pravnih i carinskih propisa, kao i raspoloživih kanala distribucije na inostranom tržištu.

Često se **tržišnoj snazi preduzeća** pripisuje presudan značaj kao faktoru koji favorizuje opredeljivanje za veće tržišno učešće. Ako to potpuno važi u nacionalnim okvirima, u međunarodnim razmerama je taj faktor moguće značajno relativizovati. Napomenuli smo da je u međunarodnom marketingu od posebnog značaja pokazatelj o strukturi uvoza određene zemlje i učešću preduzeća u njemu. Otuda će prednosti superiornije tržišne snage preduzeća umnogome zavisiti od spoljnotrgovinske politike inostrane zemlje, a pre

472

Interes za analizom tržišnog učešća pri određivanju postojeće i željene tržišne pozicije, naročito je porastao u periodu od 1970-tih godina koristeći logiku krive iskustva i portfolio tehnike. Nastale su i mnoge empirijske studije koje su dokazivale i verifikovale veliku pozitivnu korelaciju između nivoa tržišnog učešća i rentabilnosti (tzv. PIMS studije). Tako je vremenom došlo do favorizovanja strategije velikog tržišnog učešća, kao pogodnog načina za ostvarivanje bržeg povraćaja uložених sredstava.

456 svega njenog odnosa prema uvozu, koji je moguće pratiti preko uvoznih kvota, carinske politike, tarifnih i netarifnih restrikcija i ograničenja. Dakle, tržišna snaga i superiornost će predstavljati značajan faktor za stvaranje velikog tržišnog učešća samo za one proizvode koji generalno nisu raspoloživi u posmatranoj inostranoj zemlji, kada tržišna renomiranost proizvođača može opredeljujuće uticati na privrženost i lojalnost ciljnih tržišnih grupa kupaca.

Što se tiče **kvaliteta rukovođenja**, može se prihvatiti univerzalna pozitivna korelacija između tog faktora i ekonomskih efekata od većeg tržišnog učešća. Može se reći da je kvalitet i sposobnost marketinških stručnjaka čak i od veće važnosti u međunarodnom nego u nacionalnom marketingu.

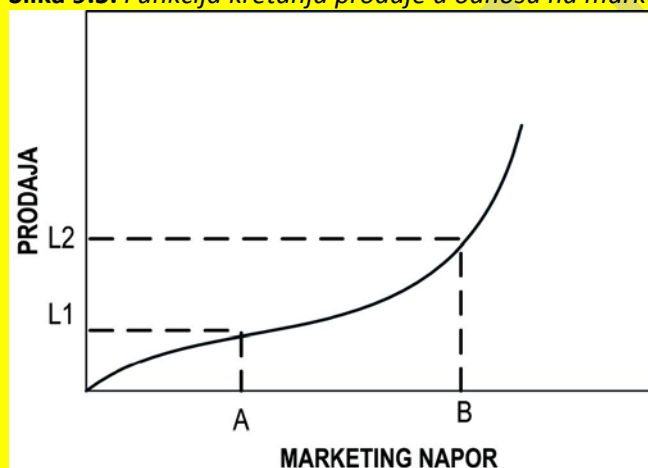
Prednosti i nedostaci velikog tržišnog učešća u MM. Generalno govoreći, moguće je konstatovati da u međunarodnom marketingu stvaranje većeg tržišnog učešća doprinosi većoj konkurentnosti i većoj rentabilnosti poslovanja. Međutim, ne može se automatski zaključivati da veliko tržišno učešće izaziva iste efekte kao i na domaćem tržištu. Strategija optimizacije tržišnog učešća u međunarodnim razmerama ne treba niti sme biti vođena samo veličinom, već se istovremeno moraju sagledati rizik i profitabilnost za svaki alternativni nivo. Veliko tržišno učešće na jednom tržištu može izazivati veće probleme u međunarodnom nego u nacionalnom marketingu. Sigurno je da velike kompanije uživaju značajne efekte od dominacije u međunarodnim razmerama, ali su istovremeno neprestana meta postojećih i potencijalnih konkurenata, organizacija potrošača, državnih institucija, antitrustovskih zakona, komparativne propagande i sl. Sumirajući osnovne karakteristike, prednosti i nedostatke velikog tržišnog učešća u međunarodnim razmerama, možemo reći da ovu konkurentsku poziciju: 1. odlikuju ekonomija obima, efekat krive iskustva, tržišne snage i kvaliteta rukovođenja; 2. da je motivisana kvantitativnim povećavanjem izvoza računajući na manje troškove, cene i dohodak po jedinici; 3. da nosi više rizika i nailazi na veće regulativne barijere; 4. da se realizuje uz strategiju međunarodne tržišne koncentracije ili pak globalne diversifikacije; 5. kao i u tržišnim situacijama kada frekvencija kupovina nije naglašena, a kupci nisu koncentrisani.

Prihvatljivost malog tržišnog učešća u MM. U međunarodnom marketingu ne treba unapred izvlačiti zaključak da preduzeća sa malim tržišnim učešćem imaju samo dve



strategijske opcije – ili da idu na povećanje tog učešća ili pak na povlačenje sa datog tržišta. Takvi recepti bi vodili zanemarivanju značajne činjenice da mnoga preduzeća sa malim tržišnim učešćem konsekvantno pariraju svojim većim rivalima i to sa vrlo malim sklonostima bilo ka povećavanju ostvarenog učešća ili pak ka povlačenju sa datog tržišta. Ako se pođe od toga da je funkcija kretanja prodaje u odnosu na marketinški napor u najvećem broju slučajeva u obliku S-krive, tada je moguće primetiti da strategija malog tržišnog učešća može biti atraktivna u dobrom broju slučajeva. Ključno pitanje je da li je preduzeće u stanju da podnese dovoljan marketinški napor za određeno inostrano tržište (napor B), posle koga dolazi do znatno većeg povećanja ukupne prodaje od naknadnih marketinških ulaganja? Ukoliko nije u stanju da udovolji tom kritičnom zahtevu konkurentnog stvaranja velikog tržišnog učešća, preduzeću može biti rentabilnije da ide sa manjim marketinškim naporom (A) uz ostvarivanje nižeg tržišnog učešća (L1) na nekoliko inostranih tržišta, nego da ide na ostvarivanje ambiciozno zacrtanog tržišnog učešća na jednom tržištu (npr. marketinški napor B uz nivo prodaje L2). Uvažavajući navedene prednosti velikog tržišnog učešća, možemo reći da opredeljivanje na svesnu strategiju malog tržišnog učešća u međunarodnim razmerama ne mora da predstavlja hendikep i da vodi ka inferiornosti. Strategija malog tržišnog učešća ima daleko veću perspektivu i obezbeđuje uspešniji rast u međunarodnom nego u nacionalnom marketingu, samim tim što se broj tržišta na kojima je moguće realizovati tu strategiju značajno multiplikuje.

Slika 9.5. Funkcija kretanja prodaje u odnosu na marketing napor



Faktori koji favorizuju malo tržišno učešće. Istraživanja ukazuju da postoje četiri ključne pretpostavke koje opredeljuju preduzeća za prihvatanje strategije malog tržišnog učešća: 1. tržišna specijalizacija na podlozi pažljive segmentacije tržišta, 2. efikasnije korišćenje sredstava za istraživanje i razvoj, 3. olakšana kontrola tržišne pozicije na podlozi razmišljanja u malim veličinama, i 4. efikasnost i fleksibilnost menadžmenta.

Do sada smo u nekoliko navrata naglašavali značaj **tržišne specijalizacije** na podlozi pažljive segmentacije međunarodnih tržišta pre svega za preduzeća sa ograničenim resursima. Da bi preduzeće bilo uspešno sa strategijom malog tržišnog učešća vrlo je važno da nastupa na segmentima gde će njegova sopstvena snaga imati veću vrednost ili gde se njegovi superiorniji konkurenti neće pojavljivati. Ukoliko preduzeće segmentira svoje tržište na jedinstven i kreativan način tada potencijalni ekonomski efekti neće biti ugroženi ni od strane njegovih većih i jačih konkurenata.

Efikasnije korišćenje ograničenih sredstava za istraživanje i razvoj (IR) kao faktor za prihvatanje strategije malog tržišnog učešća zaslužuje dodatni komentar. U savremenim uslovima krupnih tehnoloških promena, vrlo je teško dobiti bitku sa velikim i krupnim vertikalno-integrisanim poslovnim sistemima po obimu ulaganja u IR. U takvim uslovima, probojnost i fleksibilnost je moguće postići usmeravanjem na razvoj i usavršavanje



proizvoda koje traže specijalni tržišni segmenti. Efikasnost korišćenja IR aktivnosti se značajno povećava njihovim dovođenjem u direktnu vezu i saradnju sa najvećim kupcima. Usled nedostatka većih sredstava za fundamentalna istraživanja, preduzeće se osposobljava za implementaciju i razvoj postojećih ili pak novih proizvoda.

Sledeća karakteristika konkurentskog razmišljanja koja favorizuje strategiju malog tržišnog učešća jeste obezbeđivanje mirnije i lakše kontrolisane tržišne pozicije zadovoljavajući se efektima od pojedinih delova tržišta i razmišljanjem u malim veličinama. Tada se veći akcenat daje na proizvodnu specijalizaciju nego na diversifikaciju, na postepeno osvajanje najprobajnijih delova nego na frontalno osvajanje celine, a prinosni efekat postaje značajnija preokupacija nego kvantitativno povećanje izvoza i tržišnog učešća. Uvek kada se smanjuje mogućnost alternativnog ponašanja i veće selektivnosti, ugrožavaju se i osnovne pretpostavke strategijskog odlučivanja.

Pri strategiji malog tržišnog učešća obezbeđuje se i značajnija fleksibilnost menadžmenta u međunarodnom marketingu. Dolazi do izražaja njihova kreativnost i dinamičnost,

zahvaljujući većoj fleksibilnosti i manjoj zavisnosti od pojedinih tržišta ili pak od prethodnih pogrešnih odluka.

Prednosti i nedostaci malog tržišnog učešća u MM. Možemo zaključiti da strategija malog tržišnog učešća nije bez šansi i realnih izgleda u međunarodnim razmerama. Pri tome se mora imati na umu nekoliko ozbiljnih prepreka, na koje preduzeće mora da računa i da teži njihovom savlađivanju. One se uglavnom odnose na – manje budžete za istraživanje, manju mogućnost direktne distribucije proizvoda, slabiju prepoznatljivost u javnosti i kod kupaca, manje efekte od ekonomije obima u sferi proizvodnje i prometa i sl. Ranije smo konstatovali da su to uglavnom osnovni faktori koji favorizuju strategiju velikog tržišnog učešća. Međutim, iako se radi o međusobno alternativnim strategijama, treba napomenuti da jedno preduzeće može koristiti efekte i jedne i druge alternative, imajući u vidu veliki broj različitih interno-eksternih pretpostavki u međunarodnim razmerama. U marketingu je dobro poznato pravilo 20:80, to jest težnja ka tome da na 20% kupaca otpada 80% ukupne prodaje. Empirijska istraživanja pokazuju da ono orijentaciono važi i u međunarodnim

razmerama. ⁴⁷³ Iz ugla preduzeća koja se uključuju u međunarodnu razmenu, smatramo da je zbog dugoročne stabilnosti i smanjivanja preteranog rizika dobro težiti ostvarivanju tog pravila. Pri tome je nužno dobro poznavanje inostranih tržišta i njihovo rangiranje po stepenu atraktivnosti, kao i poznavanje osnovnih prednosti i nedostataka strategijskih alternativa međunarodnog tržišnog učešća. Sumirajući osnovne karakteristike, prednosti i nedostatke malog tržišnog učešća u međunarodnim razmerama, možemo reći da ovu konkurentsku poziciju: 1. odlikuju – tržišna specijalizacija i segmentacija, racionalnost IR aktivnosti, olakšana kontrola tržišne pozicije u malim veličinama, kao i fleksibilnost menadžmenta; 2. motivisana je prinosnim efektima na podlozi specijalizacije i manjih marketinških ulaganja; 3. nosi manje rizika i nailazi na manje regulativnih barijera, 4. realizuje se uz strategiju međunarodne tržišne diversifikacije ili pak početne tržišne koncentracije, kao i 5. u uslovima postojanja nepokrivenih tržišnih prostora ili niša.

4.2. Međunarodne varijacije konkurentskog upravljanja tržišnim učešćem

Optimizacija tržišnog učešća u međunarodnim razmerama. Postavlja se pitanje kakvu strategiju tržišnog učešća voditi na pojedinim inostranim tržištima? Usmeravajuću ulogu pri traženju odgovora treba da ima nivo konkurentnosti preduzeća u međunarodnim razmerama. Važi pravilo da preduzeće koje ne posluje rentabilno i nije konkurentno na domaćem tržištu, teško to može biti u međunarodnim razmerama. Pravilo je posebno karakteristično za preduzeća koja dolaze iz manje razvijenih zemalja sa nedovoljno razvijenim tržištem, kakva je i naša zemlja. Polazimo od shvatanja da je optimalno tržišno učešće, u datom odnosu proizvod-tržište, postignuto kada odstupanje u jednom ili drugom



pravcu (naviše ili naniže) od tog učešća može promeniti dugoročnu rentabilnost i rizik preduzeća (ili oboje) na nezadovoljavajući način. Tom shvatanju optimalnog tržišnog učešća pripisujemo univerzalno značenje, kako za nacionalno tako i za međunarodno tržište. Međutim, način iskazivanja i planiranja tržišnog učešća ima određene specifičnosti u međunarodnom marketingu. Nameće se dilema da li tržišno učešće identifikovati u odnosu na ukupnu tražnju za datim proizvodom u posmatranoj inostranoj zemlji ili se

⁴⁷³ Jedna istraživačka studija je obuhvatila 125 zemalja sveta i pokazala da na 25 zemalja (ili 20%), kao najvećih uvoznika, otpada 79.5% (80%) ukupnog uvoza svih posmatranih zemalja. Slične tendencije su se ispoljile i kada je komparativno posmatrana struktura uvoza i izvoza tri najvažnija tržišna regiona: SAD, EU i Japan.

adekvatnije baviti učešćem u ukupnom uvozu te zemlje? Smatramo da je jednostavnije i realnije strategiju tržišnog učešća voditi polazeći od: 1. nivoa ukupnog uvoza, 2. strukture ukupnog uvoza, i 3. stope rasta uvoza date kategorije proizvoda na željenom tržištu. Dakle, inicijalno se ne polazi od ukupnog potencijala inostranog tržišta, iako ga indirektno uključujemo kroz stopu rasta uvoza date kategorije proizvoda, čime se ukazuje i na nivo sopstvene ponude u stranoj zemlji kao i na njenu sklonost prema uvozu.

Dinamički pristup upravljanju tržišnim učešćem u MM. U svetu velikih i ubrzanih tehnoloških i tržišnih promena dolazi i do čestih promena strategijskih situacija relevantnih za kreiranje pojedinih marketinških aktivnosti i faktora konkurentnosti. Jednom uspostavljen skladan proizvodno-tržišni kontekst podložen je značajnim promenama tokom vremena. Svaki inovator će pre ili kasnije biti izložen pritisku konkurencije na svetskom tržištu. Marketinška strategija će se razlikovati po pojedinim fazama životnog ciklusa i tehnologije i proizvoda. Marketinške strategije će se razlikovati i kod proizvoda lične potrošnje u odnosu na proizvode visoke tehnologije i industrijske proizvode. Dakle, marketinške implikacije proizvodno-tržišnih situacija u međunarodnim razmerama mogu se posmatrati iz različitih uglova. Međutim, iz ugla upravljanja i usmeravanja međunarodnog marketinškog napora (tj. naglašavanja pojedinih instrumenata marketinga i ulaganja u njih) od posebnog su značaja bazične marketinške strategije proizvod-tržište i bazične strategije upravljanja tržišnim učešćem. One su međusobno čvrsto povezane, naglašavaju dinamički i evolutivni karakter kombinovanja marketinških instrumenata, kao faktora konkurencije i konkurentnosti u međunarodnom marketingu. U svim proizvodno-tržišnim situacijama postavlja se pitanje optimalne tržišne pozicije (ili tržišnog učešća) koje preduzeće treba da ostvari. Polazimo od toga da se optimalno tržišno učešće u međunarodnim razmerama ne može jednom zauvek definisati. Zbog toga je neophodno razvijati adekvatnu strategiju upravljanja tržišnim učešćem u međunarodnom marketingu. Izdvajaju se četiri osnovne varijante strategije upravljanja tržišnim učešćem: 1. stvaranje ili povećanje tržišnog učešća, ⁴⁷⁴ 2. održavanje tržišnog učešća, 3. smanjivanje tržišnog učešća i 4. smanjivanje rizika. Postoji velika aktuelnost i konkurentski značaj strategijskih varijanti upravljanja tržišnim učešćem u međunarodnom marketingu. Zbog toga ćemo se osvrnuti na njihove osnovne međunarodne dimenzije.

Stvaranje ili povećavanje tržišnog učešća je strategijska varijanta upravljanja, karakteristična za preduzeća koja prvi put osvajaju određeno inostrano tržište ili pak posluju na njemu ispod optimalnog nivoa tržišnog učešća. Strategija može biti više ili manje ofanzivna u zavisnosti od unapred definisane veličine ili nivoa tržišnog učešća koje se smatra optimalnim. Radi se o strategijskom opredeljenju pri kojem često treba računati i na gubitke u kratkom roku. Realizuje se putem: inovacije proizvoda ili pak njegove modifikacije i diferenciranja u odnosu na konkurenciju, putem pažljive segmentacije i pronalaženja nepokrivenih tržišnih segmenata, pronalaženjem pravih kanala prodaje ili pak inovacijom postojećeg sistema distribucije kao i putem ofanzivnih promotivnih aktivnosti. Stvaranje i



povećavanje tržišnog učešća na konkretnom inostranom tržištu se, dakle, realizuje putem marketinških aktivnosti koje zahtevaju značajna ulaganja.

Održavanje tržišnog učešća je strategijska varijanta upravljanja koja se vezuje za one situacije kada je već postignuto zadovoljavajuće tržišno učešće, ili pak, kada je posmatrano tržište postalo zasićeno. Pored nužnog osvežavanja postojeće kombinacije svih instrumenata marketinga, cena postaje jedna od značajnijih varijabli. Preduzeća sa velikim tržišnim učešćem u datoj zemlji su

⁴⁷⁴ Bloom N. Paul and Kotler Philip, (1975), "Strategies for High Market Share Companies", *Harvard Business Review*, str. 67-70.

460 često u dilemi – da li ići na snižavanje cena i održavanje postojećeg učešća ili pak ustupiti deo tržišnog učešća i zadržati postojeći nivo cena.

Slika 9.6. Strategije upravljanja tržišnim učešćem u MM



vanje tržišnog učešća je strategijska varijanta koja karakteriše situaciju: 1. kada je preduzeće prekoračilo sopstvene mogućnosti i razvilo tržišno učešće iznad optimalnog ili 2. kada je došlo do izmenjenih tržišnih i konkurentskih okolnosti na posmatranom tržištu. Po terminologiji *Boston Consulting Group* ova varijanta je usmerena na „ubiranje gotovine od postojećeg tržišnog učešća“. Međutim, u međunarodnom marketingu korišćenje ove strategijske varijante može biti vođeno i drugačijim razlozima: smanjivanje troškova obrade inostranog tržišta, povećan konkurentski pritisak, novi režim uvoza u datoj zemlji ili neke druge promene. Za razliku od prethodnih, ova strategijska varijanta ne zahteva dodatna ulaganja, te se relativno lako realizuje putem smanjivanja promotivnih aktivnosti, prodajnih usluga, sužavanja sistema distribucije ili eventualno većih cena. Imajući u vidu dugoročne odnose sa inostranim tržištem bitno je da se na ovu strategiju ide sa ciljem veće selektivnosti i koncentracije, a nikako putem diskriminacije (npr. cenama i kvalitetom) što može doprineti potpunom gubljenju poverenja.

Smanjivanje rizika. Imajući u vidu naglašenije prisustvo rizika u međunarodnom nego u nacionalnom marketingu (rizik ugovaranja, valutni rizik, rizik transfera i konvertovanja, rizik plaćanja, solventnost ino-partnera, politički rizik i sl.) svaki uspeh u smanjivanju potencijalnog rizika može značajno doprineti stabilnosti tržišne pozicije i optimizacije tržišnog učešća. Zato i naglašavamo da smanjivanje rizika predstavlja važnu strategijsku



varijantu pri usmeravanju i realizaciji međunarodnih marketinških aktivnosti. Radi dugoročne stabilnosti na inostranom tržištu značajno je: razvijati povoljne odnose s javnošću, uspostavljati bolje odnose sa konkurencijom, ulaziti u određene aranžmane sa državom u stranoj zemlji, boriti se za povlašćeni ili specijalni trgovinski tretman, ispoljiti sluh za pojedinačne i društvene potrebe i sl. Smanjivanje rizika se paralelno može primenjivati sa prethodnim strategijskim varijantama ili pak kao osnovno opredeljenje – karakteristično za područje rizičnog proizvodno-tržišnog razvoja i ulaganja (videti integralnu portfolio matricu).

Faktori opredeljivanja. U odnosu na nacionalno tržište, strategija upravljanja tržišnim učešćem u međunarodnim razmerama mora, pored sagledavanja efekata po dohodak, mnogo više težiti sagledavanju rizika za svaki posmatrani nivo, na svakom inotrižju i u svakom planskom periodu. Opredeljujući uticaj imaju sledeći faktori: 1. stabilnost inostranog tržišta, 2. stabilnost regulativne politike u domenu uvoza posmatrane zemlje, 3. raspoloživa sredstva preduzeća u odnosu na konkurenciju, 4. priroda proizvoda i 5. broj i snaga konkurenata.

■ **MM.Marker 9.2. Microsoft – povreda antimonopolskog zakonodavstva**

Tokom 1998. godine kompanija *Sun Microsystems* je podnela tužbu protiv *Microsofta* tvrdeći da *Microsoft* namerno onemogućava kompatibilnost između servera koje proizvodi *Sun* i *PC-a* koji koriste *Windows* operativni sistem. Više od 90% tržišta softvera se nalazi pod kontrolom *Microsofta*. Mnoge kompanije veruju da *Microsoft* primenjuje neetičko poslovanje kako bi održao dominantnu poziciju na tržištu softvera. Iako je 2001. godine *Microsoft* platio odštetu *Sun Microsystemsu* po osnovu tužbe u SAD, Evropska Komisija je počela da istražuje žalbu kompanije *Sun Microsystems* tokom iste godine. Ubrzo je Komisija pokrenula nezavisnu istragu kako bi utvrdila da li *Microsoft* ograničava konkurenciju, time što ne omogućava prodaju računara koji koriste *Windows* operativni sistem sa ostalim medija plejerima osim sa onim koje *Microsoft* proizvodi. Nakon trogodišnje istrage Komisija je utvrdila da je *Microsoft* prekršio evropsko antimonopolsko zakonodavstvo i odredila kazne. *Microsoft* je prvo morao da dozvoli prodavcima računara da prodaju proizvode sa *Windows* operativnim sistemom i bilo kojim brendom medija plejera, zatim je morao da konkurentima omogući više uvida u kodove i protokole – čime bi se podstakla veća difuzija novih softvera, i konačno je morao da plati kaznu od 602 miliona USD. Kako bi predupredio nove tužbe u SAD i EU *Microsoft* je platio po osnovu vansudskih poravnanja 3 milijarde USD kompanijama *Sun*, *Novell* i *Real Networks*. Po osnovu presude Evropske Komisije, *Microsoft* je bio u obavezi da pripremi uputstvo koje bi konkurentima pomoglo da kreiraju softvere koji će biti kompatibilni sa *Windows* operativnim sistemom. U *Microsoftu* su zauzeli poziciju po kojoj je to ravno obelodanjivanu intelektualne svojine. Dobijeno uputstvo bi bilo naročito korisno kompanijama koje kreiraju softvere i za *Linux* operativni sistem, koji predstavlja glavnog konkurenta *Windowsu*. Da bi formalno pravno ispunio obaveze, *Microsoft* je Evropskoj komisiji poslao dokumentaciju koja je imala hiljade strana koja se odnosila na buduće uputstvo. Posle žalbi *Microsoft* je poslao advokata koji je osoblju Evropske Komisije pomagao da se snađu u dokumentaciji. Kada su inženjeri konkurenata počeli da pregledaju uputstvo na 12,000 strana ustanovili su da je krajnje nerazumljivo i da je kreirano da se ne može koristiti. Komisija je naložila *Microsoftu* da unapredi uputstvo za konkurente, dok je *Microsoft* tvrdio da komisija nije naznačila koju sve i kakvu dokumentaciju uputstvo mora da sadrži. Komisija je u julu 2006. godine kaznila *Microsoft* u iznosu od 280.5 miliona EUR, jer je i pored više opomena odbio da se povinuje odlukama antimonopolske komisije. Komisija je navela da će se iste mere primenjivati i na novi operativni sistem *Vista* koji treba da zameni *Windows*.

■ *BR-BusinessDataBase*



5. MEĐUNARODNO KONKURENTSKO PONAŠANJE I POZICIONIRANJE

5.1. Međunarodno konkurentsko ponašanje

Strategijski odnos prema konkurenciji u MM može biti defanzivan, ofanzivan ili komplementaran. Odabrani način konkurentskog ponašanja ima značajan uticaj na: strategiju međunarodnog tržišnog opredeljivanja, tj. izbor tržišta u odnosu na pozicioniranost konkurencije, strategiju ulaska na inostrano tržište, kao i na strategiju instrumentalnog marketinga i efektivnog marketinškog delovanja. Međutim, za izbor adekvatnog konkurentskog ponašanja, vrlo je značajno identifikovati s kojom kategorijom konkurenata se realno porediti u međunarodnim razmerama. *Kotler* naglašava da konkurentska pozicija, pa i marketinška strategija zavise od uloge i veličine preduzeća u konkretnoj industriji, tj. od toga da li je preduzeće: lider, izazivač, pratilac ili tržišni specijalista. Takav analitički pristup moguće je primeniti i u međunarodnom marketingu. Međutim, treba i ovde napomenuti da se međunarodne konkurentske okolnosti značajno razlikuju u odnosu na nacionalne: 1. postoje razlike u troškovima i cenama kao značajnim konkurentskim pokazateljima po pojedinim zemljama, 2. nailazi se na različite konjunkturalne situacije i tržišne strukture, 3. različita je pozicija i uloga inostranih država, 4. postoje razlike u ciljevima, resursima i sposobnostima uklapanja u međunarodnu konkurenciju.

Ofanzivna strategija konkurentskog ponašanja u međunarodnim razmerama može se posmatrati kao direktna konfrontacija sa konkurentima u borbi za što povoljniju tržišnu poziciju. Usmerena je na što brže stvaranje ili povećavanje tržišnog učešća uz snižavanje troškova po jedinici proizvoda. Zbog toga se najčešće primenjuje na atraktivnim i perspektivnim tržištima. Jedan od osnovnih ciljeva joj je permanentno poboljšanje pozicije na inostranom tržištu i dugoročne rentabilnosti. Realizuje se putem intenzivnog ulaganja u razvoj proizvoda, obezbeđivanjem maksimalne pokrivenosti tržišta, jakim i svestranom promotivnom podrškom, kao i kroz relativno nezavisno određivanje cena. Dakle, usmerenost na akciju, budućnost i razvojne planove su njene značajne karakteristike. Osnovna pretpostavka za primenu ofanzivne strategije je da preduzeće raspolaže značajnim troškovnim rezervama i sposobnošću za ostvarivanje ekonomije obima kako u sferi proizvodnje, tako i u sferi istraživačko-razvojnih aktivnosti i marketinga. U odnosu na konkurenciju želi se postići nezavisnost i potpuna kontrola tržišne pozicije. Ofanzivnu strategiju konkurentskog i marketinškog ponašanja je teško i opasno primenjivati bez ofanzivne strategije istraživačko-razvojnih aktivnosti i tehnološkog razvoja. Kod ofanzivnog konkurentskog ponašanja neophodno je da se postigne tehnološko i tržišno liderstvo u uvođenju novih proizvoda i procesa u odnosu na konkurente. Ofanzivna strategija se ne može zamisliti bez jake istraživačko-razvojne baze unutar preduzeća. Preduzeća koja slede ofanzivnu strategiju konkurentskog ponašanja moraju da imaju naglašene i intenzivne istraživačko-razvojne aktivnosti, čak i pod uslovom da za nekoliko godina ne uvedu nijednu inovaciju u redovnu proizvodnju. Relativno visoko učešće istraživačko-razvojnih troškova u ukupnim troškovima uvođenja inovacije, ne sme nikako da minimizira značaj marketinškog planiranja proizvodnje, istraživanja tržišta, promocije i drugih aspekata marketinga.

⁴⁷⁵ U našim uslovima, elemente ovakve strategije mogla bi da primenjuju najveća preduzeća i složeni poslovni sistemi u hemijskoj industriji i nekim grupacijama industrije za preradu metala i u elektroindustriji, ili mala i srednja preduzeća koja imaju preduzetan i sofisticiran menadžment koji može uspešno da koristi naučno-tehnološke potencijale javnog sektora i tehnološke usluge velikih preduzeća.

Defanzivna strategija konkurentskog ponašanja u međunarodnom marketingu može se posmatrati kao izbegavanje direktne konfrontacije ili prilagođavanje glavnim konkurentima.



Usmerena je na postepeno stvaranje prihvatljivog tržišnog učešća ili pak, na održavanje postojećeg nivoa tržišnog učešća na već osvojenom tržištu, kao i na smanjivanje ili izbegavanje rizika. Cilj je stabilizacija tržišta i održavanje postojećeg stanja. Polazi se od sagledavanja prošlih i sadašnjih konkurentskih odnosa pri opredeljivanju. Realizuje se najčešće naknadnom reakcijom. Na defanzivnu ili pasivnu marketinšku strategiju najčešće se ide kada preduzeće raspolaže malim troškovnim rezervama, racionalno kontrolisanim sopstvenim istraživanjem i razvojem, ili pak, kada želi da zaštiti određenu tržišnu poziciju, a kreativni potencijal i resurse većim delom usmerava ka drugim tržištima. Dakle, preduzeće vidi svoju racionalnost u blagovremenom i efikasnom reagovanju na promenu vladajućih i eksternih odnosa na datom tržištu. Time se želi postići dovoljno sigurna i zaštićena tržišna pozicija u odnosu na konkurenciju. Relativno mali broj preduzeća, čak i u razvijenim zemljama, želi i može da sledi ofanzivnu strategiju na duži vremenski period. Nakon uspeha sa originalnim i uspešnim inovacijama mnoga preduzeća se opredeljuju za konsolidaciju ostvarenih pozicija. Mnoga preduzeća imaju proizvode u različitim fazama životnog ciklusa, od potpuno novih, preko zrelih, do zastarelih. Defanzivna strategija takođe podrazumeva da preduzeće raspolaže relativno snažnim istraživačko-razvojnim aktivnostima. Ova strategija može da bude istraživački intenzivna, podjednako kao i ofanzivna. Preduzeća koja slede defanzivnu inovativnu i konkurentsku strategiju ne žele po svaku cenu da budu prva, ali još manje žele da budu na začelju tehnoloških promena. Defanzivna strategija može često da bude i nametnuta. Najčešći razlog za prihvatanje defanzivne strategije jeste izbegavanje velikog rizika sa kojim se suočava prvi inovator. Defanzivna strategija konkurentskog ponašanja ne mora da bude izraz inferiornog položaja na tržištu. To je vrlo često racionalni odgovor konkurenta koji želi da profitira na velikim ulaganjima i potencijalnim greškama tržišnih inovatora.

Komplementarne strategije konkurentskog ponašanja. Veliki broj preduzeća pripadaju pratećoj grupi međunarodnih konkurenata i nalaze se u poziciji da primenjuju neku od komplementarnih strategija konkurentskog ponašanja, ili njihovu kombinaciju. Najčešće komplementarne strategije konkurentskog ponašanja su: imitatorska, satelitska i oportuna. *Imitatorska strategija.* Preduzeća koja slede imitatorsku konkurentsku strategiju imaju skromne ambicije. Ona ne žele da se direktno porede i takmiče sa ofanzivnim inovatorima i konkurentima. Zadovoljavaju se da prate i imitiraju lidera. Svesno prepuštaju drugima da drže tehnološku i inovativnu inicijativu. Imitatori reaguju kada određene inovacije dožive nesporni uspeh na tržištu, kada nove tehnologije postanu opšte dobro i kada dođe do široke tehnološke obučenosti ljudi. Zbog toga su oni u mogućnosti da deluju i na velikoj tržišnoj udaljenosti od tržišnog i konkurentskog inovatora. Imitiranje nekih rešenja vodeće grupe međunarodnih konkurenata može da bude na oficijelnoj osnovi, kroz licencu ili neki drugi partnerski aranžman, ali može da bude i na neoficijelnoj osnovi, na podlozi sopstvene rekonstrukcije i implementacije već dokazanih tržišnih rešenja. ⁴⁷⁶ Uspešni imitatori u nekim zemljama i na nerazvijenim tržištima mogu odigrati i ulogu jedino dostupnih i ofanzivnih inovatora. *Satelitska strategija.* U odnosu na imitatorsku, satelitska strategija konkurentskog ponašanja podrazumeva svesno prihvatanje prateće i kooperativne uloge u odnosu na tehnološki snažne ili vodeće međunarodne konkurente. Satelitski konkurenti uglavnom nemaju velika istraživačkorazvojna ulaganja. Umesto držanja tržišne i konkurentске inicijative ova preduzeća su sklona da

⁴⁷⁶ U Italiji već danas se metaforički konstatuje da su Kinezi uspeli da im skoro sve imitiraju i kopiraju, ali se još uvek nadaju da im bar nikada neće moći kopirati Leonarda da Vinčija ili Mikelandela.

budu podizvođači i kooperanti velikim i vodećim tržišnim akterima. Skoro sva velika preduzeća u industrijski razvijenim zemljama imaju brojne satelite oko sebe koji ih



snabdevaju raznim proizvodima ili uslugama. U satelitskoj ulozi nalaze se mnoga mala i srednja preduzeća u kapitalno intenzivnim industrijama. Njima uglavnom i ne pada na pamet da budu nosioci značajnijih tehnoloških, tržišnih i konkurentskih inovacija. *Oportuna strategija*. Pored navedenih strategija konkurentskog ponašanja preduzeća, treba pomenuti i dosta zastupljenu strategiju oportunog konkurentskog ponašanja. U ovom slučaju preduzeće sledi logiku da je smisleno raditi sve što drugi ne rade, a što tržište traži. Preduzeće nije opterećeno nivoom inovativnosti i kreativnosti tržišnog posla, nego nivoom zarađivačke sposobnosti i izbegavanjem velikog tržišnog rizika. Radi se o strategiji svojevrsnih tržišnih utočišta ili niša, koja omogućuje izbegavanje direktne konkurentске konfrontacije. Ova strategija ogleda se u tome što preduzeća, bez obzira na promene na tržištu, uspevaju da iznađu proizvode i usluge koje traže potrošači, a koje niko drugi ne nudi u dovoljnim količinama. Pronađeno tržišno utočište se uporno brani i čuva bez obzira na prolazne teškoće. Proizvodi i usluge koji su namenjeni tržišnim utočištima nisu rezultat istraživačko razvojnih napora i aktivnosti, čak i kada se odnose na tehnološki intenzivne grane industrije.

Od pasivnog do aktivnog konkurentskog ponašanja u MM. Može se postaviti pitanje – da li nivo razvijenosti direktno uslovljava primenu ofanzivne odnosno defanzivne marketinške strategije? Pitanje ima svoje opravdanje pošto većina naših izvoznika (kao i izvoznika iz mnogih drugih zemalja u razvoju) ofanzivnu strategiju uglavnom vezuje za razvijene zemlje i njihove firme. Na osnovu uporednog pregleda navedenih strategija, možemo reći da nivo razvijenosti ima direktnu ulogu samo toliko – koliko utiče na stvaranje troškovnih rezervi pri proizvodnji određenog proizvoda. Otuda nam se čini logičnim upozorenje da je u budućnosti moguće očekivati nove i aktivnije forme konkurencije iz novih tržišnih prostora i manje razvijenih zemalja. Uz postepeno tehnološko osposobljavanje za proizvodnju kvalitetnih proizvoda, do izražaja mogu doći troškovne prednosti u dobrom broju industrijskih grana i delatnosti tih zemalja. Uz razbijanje predrasuda i lokalnog načina razmišljanja, teško je prihvatiti argument nedovoljnog razvoja kao obrazloženje neopredeljivanja za aktivniju i ofanzivniju varijantu marketinškog nastupa na inostranim tržištima. Ni pasivna tehnološka pozicija (negativan bilans licenci) se ne može smatrati objektivnim razlogom za marketinšku pasivizaciju u odnosu na međunarodnu konkurenciju. Treba napomenuti da ni jedna varijanta konkurentskog ponašanja u međunarodnom marketingu ne mora da bude izraz konkurentске inferiornosti, pod uslovom da se radi o jasnom strategijskom opredeljenju i aktivnom konkurentskom i marketinškom odgovoru. Iza svake strategijske varijante konkurentskog ponašanja u MM mora da stoji aktivan odnos i racionalno opredeljenje preduzeća. Pri stvaranju inicijalnih pretpostavki aktivnog konkurentskog ponašanja na inostranom tržištu preduzeće može: 1. da prvo stvori prednosti u troškovima i kvalitetu (nekada uz pomoć i inostranog znanja), pa potom koristi marketinške instrumente konkurentskog nadmetanja, 2. da se unapred investira u glavne instrumente marketinga kao faktore konkurentnosti na inostranom tržištu, a potom da se stvore troškovne rezerve preko efekata od ekonomije obima i cena ili 3. u skladu sa globalnom strategijom rasta i razvoja, da se ide na kombinovano i istovremeno korišćenje oba navedena pristupa – paralelno stvaranje troškovnih prednosti i ulaganje u pojedine faktore međunarodne konkurentnosti ili instrumente međunarodnog marketinga. Kao što je opasno svako ofanzivno marketinško ponašanje bez ofanzivnih istraživačko-razvojnih aktivnosti, isto tako je opasno biti cenovno konkurentan bez troškovne konkurentnosti.

5.2. Međunarodno konkurentsko pozicioniranje u odnosu na kategoriju tržišta

Značajno je izdvojiti dva specifična aspekta međunarodnog konkurentskog pozicioniranja: međunarodno konkurentsko pozicioniranje u odnosu na kategoriju targetiranog tržišta i međunarodno konkurentsko pozicioniranje u odnosu na nacionalno poreklo konkurencije. ⁴⁷⁷ Možemo izdvojiti tri kategorije tržišta u međunarodnim razmerama –



osvojeno, neutralno i tržište konkurenta. Strategija konkurentskog pozicioniranja bi trebalo da se razlikuje u zavisnosti od toga o kojoj kategoriji targetiranog tržišta se radi.⁴⁷⁸

Konkurentsko pozicioniranje na osvojenim tržištima. Pod osvojenim tržištem podrazumevamo svako tržište na kome je preduzeće već dobro pozicionirano i uživa određene prednosti, povoljnosti ili beneficije u odnosu na međunarodnu konkurenciju. To je ono tržište na kome preduzeće ima značajno iskustvo i odomaćenu poziciju. Pod pritiskom međunarodne konkurencije, na ovim tržištima je značajno primenjivati što adekvatniju strategiju zaštite – aktivne ili kontrakcione.

Aktivna konkurentska zaštita je strategijska varijanta koja polazi od logike „napad je najbolja odbrana“. Na konkurenciju se ofanzivno reaguje što adekvatnijim protivodgovorom u cilju očuvanja ili dodatnog jačanja sopstvene tržišne pozicije. Najčešće se reaguje proizvodom (nov model ili modifikacija), cenom i promocijom. Da bi preduzeće bilo zainteresovano za strategiju aktivne konkurentske zaštite, potrebno je da je tržište dovoljno veliko, da je rastućeg karaktera, kao i da je postojeća konkurencija na njemu nešto slabija u odnosu na druga međunarodna tržišta.⁴⁷⁹

Kontrakciona konkurentska zaštita je strategijska varijanta pasivnog (defanzivnog) karaktera. Na pritisak međunarodne konkurencije se reaguje: odbacivanjem određenih proizvoda i koncentracijom na rentabilnije proizvode, ustupanjem određenog dela tržišnog učešća i usmeravanjem na ključne segmente kupaca, ili pak obezbeđivanjem putem zaštitnih i protekcionističkih mera. Preduzeće će ići na ovu defanzivnu varijantu zaštite osvojenog tržišta ukoliko je inferiornije u odnosu na međunarodnu konkurenciju, ako tržište nije mnogo atraktivno za veće konkurente i ako se može računati na pomoć države.⁴⁸⁰

Konkurentsko pozicioniranje na neutralnim inostranim tržištima. Pod kategorijom neutralnog tržišta podrazumevamo ona tržišta u međunarodnim razmerama na kojima ni naše preduzeće niti pak glavni konkurenti nisu zauzeli čvrst položaj. Radi se o tržištima na kojima nema favorizovanih konkurentskih pozicija. Na njima je moguće primeniti strategiju osvajanja isturenih uporišta ili strategiju periferne zaštite.

⁴⁷⁷ Smatramo da su to značajni aspekti tržišnog i konkurentskog opredeljivanja koji traže posebno preispitivanje kod preduzeća koja potiču iz Srbije ili drugih sličnih zemalja.⁴⁷⁸ Koristeći ideju *Ziffa* i *Ayala* o uticaju konkurencije na izbor tržišta (*Ayal & Zif*, 1978) kao i određenu terminologiju koju možemo naći kod *Kotlera* (*Kotler*, 2000), identifikovaćemo osnovne varijante tržišnog pozicioniranja u odnosu na konkurentski stav po pojedinim ciljnim tržištima.⁴⁷⁹ Navode se primeri nekih američkih kompanija (*RCA*; *GE*, *Zenith*) koje su ovu strategiju primenjivale kao protivodgovor japanskim konkurentima.⁴⁸⁰ Ova strategijska varijanta se uglavnom pripisivala nerazvijenim zemljama, iako se njeni elementi prepoznaju sve više i u okviru zemalja EU i drugih razvijenih zemalja. Navodi se primer francuske industrije putničkih aviona, koja je uz pomoć države primenjivala ovu strategiju.
466

Osvajanje isturenih uporišta. Primenjujući ofanzivan pristup konkurentskog ponašanja, neutralna tržišta mogu poslužiti kao povoljan poligon za osvajanja isturenih uporišta sa kojih se efikasnije može ugrožavati direktna konkurencija. Težeći da uđu na američko tržište, mnoge evropske firme su prvo ulazile na tržište Kanade, računajući na efekat preliivanja i postepeno stvaranje uslova za nastup u SAD.⁴⁸¹ U konkurentskim strategijama japanskih proizvođača, takođe se mogu prepoznati elementi ofanzivne globalizacije brzim osvajanjem velikog broja neutralnih tržišta širom sveta (međunarodna tržišna diversifikacija).



Periferna zaštita. Neutralna tržišta mogu poslužiti i za realizaciju strategije periferne zaštite, kao defanzivne varijante. Biraju se ona neutralna tržišta koja su bliska ili slična već osvojenim inostranim tržištima, te ne zahtevaju velika dodatna prilagođavanja i dodatni marketinški napor. To su ona tržišta koja su manje atraktivna za velike konkurente i često geografski distancirana od njih. Kao takva mogu da posluže efikasnoj zaštiti već osvojenih tržišta ili pak smanjivanju rizika od strategije koncentracije na mali broj ino-tržišta.⁴⁸²

Konkurentsko pozicioniranje na tržištima konkurenata. Tržišta neposrednih konkurenata su najsloženija za nastup i uspešno tržišno funkcionisanje. Tu sada imamo suprotnu situaciju od one koja je karakterisala kategoriju osvojenih tržišta. Na njima je moguće primeniti strategiju frontalnog napada ili strategiju gerilskog (postepenog) probijanja.

☞☞**Frontalni napad.** Ofanzivnu varijantu pozicioniranja na tržištima konkurenata smo nazvali strategijom frontalnog napada. Radi se o strategijskoj varijanti koja zahteva velika sredstva i određene komparativne prednosti u odnosu na pozicioniranu konkurenciju. Svesno prihvatanje velikog rizika je njena značajna karakteristika. Dolazi do direktnog sučeljavanja sa glavnom konkurencijom i to na njenoj teritoriji, pri čemu se ne atakuje na njene slabosti nego na prepoznatljive kvalitete. Ova strategijska varijanta se, otuda, uglavnom vezuje za velika i snažna preduzeća, afirmisana u međunarodnim i globalnim razmerama.⁴⁸³ Značajna pretpostavka za primenu strategije frontalnog napada na tržištu konkurenta jeste da je to tržište vrlo otvoreno prema stranim proizvođačima, tj.

⁴⁸¹ Philips može da posluži kao dobar primer kompanije koja je efikasno koristila neutralna tržišta i tržišne

segmente pri ofanzivnom suprotstavljanju glavnoj konkurenciji iz SAD i Japana (Kotler

2006).⁴⁸² CMC (*Computer Machinery Corporation's*) se inicijalno pozicionirala u Engleskoj zbog sličnosti u jeziku i zakonodavstvu, otvarajući proizvodne i prodajne filijale i time

stvarajući efikasniju zaštitu u odnosu na glavnu konkurenciju (Ayal & Zif).⁴⁸³ Francuska firma BIC je svojevremeno primenjivala ovu strategiju prema Gillete pri ulasku na američko tržište nožića za brijanje. Japanski proizvođači su primenjivali specifičnu formu frontalnog napada putem ulaganja velikih sredstava u istraživanje i razvoj i snižavanja troškova proizvodnje, što im je omogućavalo ugrožavanje konkurencije na podlozi kvaliteta i cena.

da je tržište potpuno liberalizovalo svoju spoljnotrgovinsku regulativu. Ova varijanta konkurentskog pozicioniranja se često realizuje putem posredne ili neposredne internacionalizacije proizvodnog procesa.

☞☞**Gerilsko probijanje.** Ukoliko preduzeće nema neophodnu snagu i dovoljno sredstava za ofanzivan nastup na tržištu konkurenta, tada se ono opredeljuje za tzv. strategiju postepenog ili gerilskog probijanja, koja se zasniva na opreznom osvajanju targetiranog tržišta i povremenom iznenađivanju jače i snažnije konkurencije. Ide se na vešto popunjavanje tržišnih međuprostora ili utočišta, svesno ne računajući na osvajanje velikog tržišnog učešća. Pošto se radi o manjem i povremenom upozoravanju i iznenađivanju jačeg konkurenta na većem broju njegovih tržišta, ova varijanta pasivnog tržišnog pozicioniranja u svojoj osnovi ima elemente gerilskog probijanja, te otuda i njen naziv. To može biti dobar put za osvajanje relativno stabilne uloge i pozicije tržišnog specijaliste ili pratioca.

☞ **MM.Marker 9.3. Lokalno tržište konkurenta – strategija prodaje friždera Eskimima**

Kada je neka zemlja automatski poznata po određenom proizvodu – kao što je Nemačka po pivu, Švajcarska po siru ili Brazil po kafi – poslednje šta bi pomislili jeste da ona može biti uvezno tržište istih proizvoda. Međutim, mnoge zemlje uvoze svoje nacionalne proizvode, jer postoji nezadovoljena tražnja koju domaći proizvodi ne mogu podmiriti ili se, pak, radi o



zahtevu za većom raznovrsnošću ponude. Izvoz piva u Nemačku može izgledati kao klasičan primer „prodaje frižidera Eskimima“, ali radi se o ogromnom i nezasićenom tržištu piva, koje apsorbuje proizvode iz svih delova sveta. Nemci vole razne vrste piva, kao što i Amerikanci vole sve vrste automobila. Detroit je možda „rodni grad“ motornih vozila, ali su Amerikanci, ipak, razvili pasioniranu strast prema automobilima iz Japana. Prodaja „frižidera Eskimima“, osim piva koje se izvozi u Nemačku, uključuje i izvoz poznatog sira *Gaude* u Holandiju, slanine u Dansku, trikotaže u Italiju, pa čak i peska u Saudijsku Arabiju. Pre nekoliko godina su arapske zemlje uvezile spiralne stepenice za minarete, ali je kompanija *Crescent Staircases* bankrotirala. Bez obzira na vrstu proizvoda, uobičajeni uslov za izvoz supstituta je jednako dobar ili bolji kvalitet od kvaliteta domaćeg proizvoda.

■ *BR-BusinessDataBase*

5.3. Konkurentsko pozicioniranje u odnosu na nacionalno poreklo konkurenta

Analitička postavka. Kod usmeravanja međunarodnog marketinškog napora, značajno je sagledati strukturu i poreklo konkurenata. Na konkurentsko pozicioniranje i tržišno opredeljivanje veliki uticaj može da ima odnos koji preduzeće izgrađuje prema: domaćim konkurentima, glavnim međunarodnim konkurentima i prema lokalnim konkurentima u stranoj zemlji u kojoj se želi nastupati.⁴⁸⁴ I u ovom slučaju moguće je slediti strategijske alternative koje odražavaju ofanzivan ili defanzivan stav, sada u odnosu prema pojedinoj kategoriji konkurenata. Opredeljivanje za strategiju izbegavanja konfrontacije kao defanzivnu varijantu odnosa prema konkurentu, ne mora značiti da preduzeće ima defanzivan odnos i prema ciljnom tržištu, pogotovu ako to tržište nema naglašenu lokalnu konkurenciju. Zatim, preduzeće može ići na direktnu konfrontaciju prema jednoj kategoriji konkurenata (npr. međunarodnim konkurentima iz

⁴⁸⁴ Pri traženju odgovora na pitanje – da li nastupati na tržištima gde je već stacionirana određena kategorija naših konkurenata, *Davidson* navodi dve strategijske alternative – direktnu konfrontaciju i izbegavanje konfrontacije (*Davidson*, 1982).

468 drugih zemalja), a istovremeno razvijati strategiju izbegavanja konfrontacije prema drugoj kategoriji konkurenata (npr. domaći konkurenti i lokalni konkurenti zemlje gde se nastupa). Polazeći od tih napomena, moguće je identifikovati više varijanti tržišnog ponašanja u odnosu na poreklo konkurencije. U šematskom prikazu, pojedine strategijske varijante ćemo razgraničiti opisno, tj. izdvajajući njihove osnovne karakteristike.

Strategija direktne konfrontacije sa pojedinim kategorijama konkurenata obično se pripisuje superiornijim i većim preduzećima koja su u stanju da održe ili pak, poprave svoju poziciju direktnim sučeljavanjem sa glavnim konkurentima i uspešno podnesu povećana ulaganja i troškove po tom osnovu. Međutim, ako tu strategijsku alternativu posmatramo analitički dolazimo do njena tri aspekta sa sasvim različitim implikacijama.

Konfrontacija sa konkurentom iz domaće zemlje. Direktnu konfrontaciju sa domaćim konkurentima možemo označiti kao kratkovidu, a najčešće je rezultat nacionalne konkurentске neizdiferenciranosti, usitnjenosti i preklapanja na međunarodnom tržištu. Njena kratkovidost posebno dolazi do izražaja kod preduzeća koja potiču iz relativno male i nerazvijene zemlje kakva je naša, sa nedovoljnom nacionalnom i međunarodnom prepoznatljivošću. Ulazak na inostrano tržište domaćeg konkurenta sa istim proizvodom preko različitih kanala prodaje i sa različitim cenama često se pretvara u podrivanje i neloyalni odnos. Dugoročno posmatrano to nije dobar put za čvrsto tržišno pozicioniranje, iako je u određenom trenutku (kratkom roku) najlakše krenuti putem domaćeg konkurenta, koji se dobro poznaje.

Konfrontacija sa konkurentom iz treće zemlje. Za direktnu konfrontaciju sa međunarodnim konkurentima možemo reći da je prestižnog karaktera i da je rezultat potpuno slobodnog i ravnopravnog međunarodnog konkurentskog nadmetanja u borbi za određeno inostrano



tržište i adekvatno učešće na njemu. U takvom sučeljavanju dolazi do izražaja konkurentna sposobnost preduzeća van nacionalnih granica.

Konfrontacija sa konkurentom iz zemlje domaćina. Direktna konfrontacija sa lokalnim konkurentima zemlje u kojoj se nastupa ima karakter lokalne infiltracije i često je rezultat superiornijeg položaja ili određene komparativne prednosti preduzeća u odnosu na lokalnu konkurenciju koja nije u stanju da podmiri ukupne potrebe svoje zemlje za datom kategorijom proizvoda. Treba napomenuti da će mogućnost direktne konfrontacije sa lokalnom konkurencijom zavisiti, pored snage i sposobnosti preduzeća, još i od: tržišne koncentracije lokalne konkurencije, razvijenosti tržišta, državnih regulativnih mera i restrikcija, kao i političkog i rizika kontrole.

Strategija izbegavanja konfrontacije sa pojedinim kategorijama konkurenata. Svetsko tržište nudi široke mogućnosti i za primenu strategije izbegavanja konfrontacije sa konkurencijom u međunarodnim razmenama. Napominjemo da ona ne mora predstavljati pasivan odnos prema ciljnom tržištu, nego da često može biti povoljan način ostvarivanja sasvim ofanzivnih ciljeva i aktivnog odnosa prema dobro odabranom inostranom tržištu. I strategiju izbegavanja konfrontacije moguće je posebno posmatrati kao varijantu za uspostavljanje odnosa sa: domaćim, međunarodnim i lokalnim konkurentima.

Izbegavanje konfrontacije sa domaćim konkurentima je strategijska varijanta nacionalne lojalnosti, koja je rezultat svesne nacionalne konkurentne saradnje pri osvajanju međunarodnih tržišta i sučeljavanju sa jačom konkurencijom. Može da se ispoljava u dva osnovna oblika 1. u vidu uzajamnog konkurentskog potpomaganja i objedinjavanja ponude pri osvajanju istog tržišta ili 2. u vidu izbegavanja tržišta ili tržišnih segmenata na kojima već nastupa domaći konkurent, uvažavajući – pravo prvenstva, inicijalni napor savlađivanja nepoznatog, ustanovljenu praksu i stečeno iskustvo. Ako su afirmisani proizvođači iz razvijenih zemalja i većih tržišnih prostora svesno prihvatili ovu varijantu pri izlasku na svetsko tržište,⁴⁸⁵ onda je logično očekivati da ova strategijska varijanta međunarodnog konkurentskog pozicioniranja posebno dobija na značaju za manje i konkurentski inferiornije proizvođače i zemlje. Očekivati je da je na dugi rok teško automatski i po inerciji prenositi unutrašnje konkurentne odnose u inostranu tržišnu i marketinšku sredinu.

Izbegavanje konfrontacije sa međunarodnom konkurencijom iz trećih zemalja je strategijska varijanta svesnog konkurentskog distanciranja u cilju stvaranja što veće međunarodne konkurentne neutralnosti i stabilnosti tržišne pozicije. Polazi se od činjenice da svetsko tržište nudi široke i različite mogućnosti, te se izbegavanje konfrontacije sa međunarodnom ili globalnom konkurencijom mogu izbeći mnogi dodatni troškovi. Ova varijanta se vezuje za koncentraciju na manji broj slobodnih i neutralnih tržišta ili pak za globalno tržišno fokusiranje. Otuda je moguće reći da ona ne karakteriše samo manje i srednje, nego je često primenjuju i veliki i globalni konkurenti.

Izbegavanje konfrontacije sa lokalnom konkurencijom je strategijska varijanta izbegavanja rizika (tržišnog, političkog, konkurentskog i rizika kontrole), koja se najčešće realizuje kroz stvaranje dobrih poslovnih i društvenih odnosa. Svesno se ide na lokalno prilagođavanje radi umirivanja konkurencije i manjeg skretanja pažnje inostrane države. Uklapajući se u lokalne tržišne i konkurentne odnose primenjuje se selektivan i komplementaran pristup. Strategija kooperativnih aranžmana sa lokalnom konkurencijom se javlja kao pogodna varijanta za nastup u zemljama sa naglašenom tržišnom koncentracijom konkurencije.

Imperativ lojalnosti u međunarodnim konkurentskim odnosima. Moguće je zaključiti da je strategija izbegavanja konfrontacije sa konkurencijom na svetskom tržištu pogodna



varijanta za mnoga mala, srednja i velika preduzeća.⁴⁸⁶ Naša preduzeća, pri svom konkurentskom i tržišnom pozicioniranju moraju izgrađivati što jasnije i konzistentnije odnose prema domaćoj kao i lokalnoj konkurenciji zemlje u kojoj se nastupa. Ukoliko u tim odnosima dolazi do heterogenog i nejasnog, neloyalnog ili pak dampinškog ponašanja, tada dolazi do ugrožavanja neophodne stabilnosti međunarodne tržišne i konkurentске pozicije. U savremenim međunarodnim

⁴⁸⁵ *AEG* i *Grundig* iz Nemačke su izbegavali direktnu konfrontaciju u inostranstvu, što su isto činili i automobilski proizvođači iz SAD – *Chrysler*, *General Motors* i *Ford*.⁴⁸⁶ *Control Data* u početnim fazama svoje internacionalizacije je prvo izabrala potpuno izolovana i neutralna tržišta Izraela, Hong Konga, pa potom bivšu Jugoslaviju i istočno - evropske zemlje. *Chrysler* je slično išao na neutralna tržišta: Grčka, Alžir, Venecuela, Peru, Maroko, Iran, Turska, pri čemu *General Motors* i *Ford* nisu razvijali aktivnosti gde je prethodno ušao *Chrysler*. 470 marketinškim tokovima i procesima, informacije o specifičnostima, snazi i metodama ponašanja pojedinih kategorija konkurenata obično se koriste kako za planiranje dugoročnih konkurentskih odnosa, tako i za sagledavanje atraktivnosti pojedinih tržišta i opredeljivanje između njih u skladu sa tim odnosima. Orijentacija na direktnu konfrontaciju sa domaćim konkurentima pri nastupu na istom inostranom tržištu, a pri tom izbegavanje konfrontacije sa međunarodnom konkurencijom na podlozi jasnih proizvodno-tržišnih principa i pravila – nije adekvatna marketinška formula koja vodi dugoročno-stabilnom i uspešnom konkurentsko-tržišnom pozicioniranju u međunarodnim razmerama.

6. MEĐUNARODNO KONKURENTSKO DIFERENCIRANJE

6.1. Međunarodno konkurentsko diferenciranje usklađivanjem marketinških odluka

Međuzavisnost pojedinih segmenata i instrumenata međunarodnog marketinga.

Strategiju međunarodnog efektivnog marketinga vezujemo za problem integralne optimizacije instrumenata marketinga pri nastupu na inostranom tržištu. Radi se o vrlo značajnom području strategijskog odlučivanja koje se ponekad poistovećuje sa ukupnim procesom upravljanja međunarodnim marketingom. Kroz strategiju međunarodnog efektivnog marketinga dolazi do konačne tržišne verifikacije konkurentnosti ukupne ponude preduzeća, kao i ocene validnosti prethodnih tržišnosmeravajućih, formalno-institucionalnih i instrumentalnih opredeljenja. Na taj način se strategija efektivnog marketinškog delovanja na inostranom tržištu dovodi u direktnu vezu sa uspehom ukupnog međunarodnog marketinga jednog preduzeća.

Integralna međuzavisnost pojedinih segmenata MM. Često smo ponavljali da nema uspešne i potpune međunarodne marketinške strategije bez izbora odgovarajućeg tržišta, izbora odgovarajuće strategije ulaska na inostrano tržište i izbora optimalnog programa instrumenata marketinga. Radi se o procesima strategijskog odlučivanja koji su međusobno čvrsto povezani, te se moraju istovremeno odvijati i neprestano usklađivati. Značajno je imati na umu činjenicu da mnogi od faktora koji utiču na selekciju tržišta takođe utiču i na strategiju integralnog i efektivnog programiranja instrumenata marketinga. Upozorenje može ići i u obrnutom smeru. Specifičnosti instrumenata marketinga i efektivnih strategijskih opredeljenja po tom osnovu, u velikoj meri mogu uticati na konačnu selekciju inostranih tržišta. Isti zaključci se mogu izvoditi i pri posmatranju odnosa između strategijskih varijanti uključivanja u tokove međunarodnog marketinga i problema izbora instrumenata marketinga. Željenu strategiju međunarodnog efektivnog marketinga nekada je nemoguće realizovati samostalno, te se ide na određene kooperativne aranžmane sa inopartnerima ili pak, u zajednička ulaganja. S druge strane, izabrani ili eksterno uslovljeni oblik poslovanja na datom tržištu sam po sebi definiše osnovne okvire korišćenja instrumentalnog i efektivnog međunarodnog marketinga.



Integralna međuzavisnost marketinških faktora konkurentnosti. Za efektivnu međunarodnu konkurentnost, od izuzetnog značaja su četiri kompleksa marketinških aktivnosti koje se vezuju za: proizvod, cenu, kanale prodaje i promociju. Ti kompleksni instrumenti tržišnog poslovanja se mogu tretirati i kao posebni faktori konkurentnosti sa posebnim strategijskim varijantama njihovog koncipiranja i kreiranja. Ono što je nov kvalitet u njihovom tretmanu na podlozi marketinškog koncepta jeste da se posmatraju kao integralni i konzistentni delovi jednog jedinstvenog programa aktivnosti. Dugoročni efekti će izostati ili će pak biti polovični ukoliko ne postoji potpuna usklađenost između njih. Na sinergetskom efektu marketinških faktora konkurentnosti insistira se bilo da se nastupa na domaćem ili pak na inostranom tržištu. Cilj je maksimizirati satisfakciju potrošača uz minimiziranje marketinških troškova. Međutim, iako su bazični elementi efektivnog i integralnog marketinškog programa (proizvod, cena, kanali prodaje, promocija) isti i na domaćem i na inostranom tržištu, njegova primena može biti vrlo različita. ⁴⁸⁷ O

konkurentnoj i uspešnoj strategiji marketinškog nastupa na inostranom tržištu može se govoriti ukoliko dođe do usklađenosti između mogućnosti i resursa preduzeća, s jedne strane, i zahteva inostranog okruženja i tržišne strukture, s druge. Zato pojedini marketinški faktori konkurentnosti: proizvod, cena, kanali prodaje i promocija, predstavljaju osnovnu podlogu pri planiranju nastupa na inostranom tržištu. Problem je – kako kombinovati elemente da se uz ograničene mogućnosti i resurse preduzeća što uspešnije zadovolje zahtevi inostranog tržišta i ostvari ekonomski interes.

Marketinško ugrađivanje elemenata konkurentske prednosti. Pri kreiranju strategije međunarodnog efektivnog marketinga nužno je imati na umu sledeće pravilo – ni jedna umerena akcija sa samo jednom od varijabili marketinga i prodaje neće biti uspešna. Dakle, polazimo od toga da potpunu strategiju efektivnog marketinga imamo samo kada integralno posmatramo sve njene elemente. Otuda je od posebnog značaja pravilno uočavanje osnovnih integrativnih veza i komplementarnosti između marketinških instrumenata. Pored toga što način korišćenja i kombinovanja pojedinih marketinških instrumenata odražava odnos preduzeća prema kupcu i savremenim tržišnim zahtevima, isti instrumenti odražavaju i odnos preduzeća prema neposrednoj konkurenciji. Integralno ugrađivanje elemenata konkurentske prednosti u pojedine međunarodne marketinške aktivnosti i njihov usklađen program u celini, vođeno je borbom za krajnjeg kupca i potrošača, a neposredno opredeljeno postojećom i željenom konkurentskom pozicijom preduzeća na datom tržištu.

Međunarodna adaptibilnost marketinških faktora konkurentski. Složenost i specifičnost međunarodnog poslovnog okruženja komplikuju i otežavaju realizaciju opšte formule uspešne strategije usklađenog marketinškog nastupa na tržištu – pravi proizvod, s pravom cenom, u pravo vreme, na pravom mestu i s pravom promocijom. Različiti ekonomski, kulturni, konkurentski i regulativni elementi okruženja direktno se odražavaju i na pojedine elemente strategije marketinškog nastupa na inostranom tržištu. Empirijska istraživanja pokazuju da se mogućnost jedinstvene upotrebe pojedinih marketinških faktora konkurentnosti ispoljava na vrlo različite načine kada se oni razlože na pojedine sastavne konkurentske komponente. *Cena* predstavlja područje marketinškog odlučivanja koje traži najveći stepen prilagođavanja konkretnim tržišnim uslovima. Cena je verovatno element marketinške ponude i faktor međunarodne konkurentnosti koji je najteže standardizovati, zbog velikih razlika na koje se nailazi između pojedinih zemalja. Inostrane lokalne cene su opredeljujući faktor van naše kontrole. O strategiji jedinstvenih ili uniformnih cena moguće je govoriti samo u kontekstu

⁴⁸⁷ *Keegan* navodi sledeće faktore koji uslovljavaju tu različitost: osetljivost okruženja, stepen sličnosti i razlika u okruženjima, potencijal preduzeća, međuzavisnost životnog ciklusa proizvod/tržište i iskustvo. *Thorelli* izdvaja tri grupe eksternih varijabili koje utiču na



upravljanje međunarodnim marketingom i grupiše ih u: tržišnu strukturu svake zemlje, lokalno marketinško okruženje po zemljama i međunarodno okruženje kojim se regulišu odnosi između pojedinih zemalja. *Terpstra* naglašava da ključna razlika proizilazi iz činjenice što se kontrolisane i nekontrolisane varijable, relevantne za kreiranje marketinške strategije, značajno razlikuju u međunarodnim razmerama. *Cateora* ukazuje da se zadatak upravljanja međunarodnim marketingom značajno komplikuje time što marketinški planer i strateg mora da analizira dva nivoa nekontrolisanih promenljivih u okviru domaćeg i inostranog okruženja.

472 stvaranja jedinstvenih uslova ugovorne i finansijske politike pri realizaciji međunarodnog marketinškog programa. Prednosti takve politike cena mogu biti značajne: određivanje cena se vrši brzo i lako, izvozne cene mogu biti publikovane i distribuirane inostranim posrednicima i kupcima, preduzeće može posvetiti veću pažnju necenovnim elementima marketinške ponude. Veliki stepen prilagođavanja ili lokalizacije karakteriše i *kanale distribucije* kao faktor konkurentnosti i instrument međunarodnog marketinga. Sagledavanje mogućnosti standardizacije u ovom domenu se najčešće vezuje za uspostavljanje jedinstvenog sistema ili modela kanala distribucije. Fizička distribucija i logistika u okviru toga se obično razlikuju po pojedinim inostranim tržištima, zbog velike fizičke distance i različite marketinške infrastrukture. *Kod promocije* lakše je standardizovati sve njene aspekte (koncept, poruka, kampanja, simboli, znakovi i sl) nego način i uslove korišćenja mas-medija. *Proizvod* se smatra osnovnim instrumentom od kojeg uglavnom zavisi način razrešavanja bazičnih dilema pri međunarodnom konkurentskom diferenciranju i planiranju integralnog marketinškog programa. Preduzeća pri izlasku na međunarodno tržište su suočena sa dve vrste promena na proizvodu: 1. obavezna prilagođavanja koja su eksterno nametnuta, važećim standardima date zemlje i 2. slobodna prilagođavanja kao rezultat politike samog preduzeća i njegovog nastojanja da unapređuje konkurentnost svojih proizvoda. S druge strane, dokazuje se da proces globalizacije poslovanja, koji u poslednje vreme uzima sve većeg maha, otpočinje upravo sa proizvodnjom standardnih proizvoda za svetsko tržište (standardizuje se: tip proizvoda, pojedini delovi, komponente, zaštitni znak, zaštitno ime, pakovanje i sl.).

6.2. Međunarodno konkurentsko diferenciranje standardizacijom i prilagođavanjem

Problem marketinške prenosivosti konkurentске prednosti. Preko četiri decenije je u opticaju jedna od najčešće analiziranih strategijskih dilema u teoriji i praksi međunarodnog marketinga – može li se i u kojoj meri standardizovati međunarodni marketing. U sve oštrijoj konkurentskoj borbi u prvi plan izbija pitanje marketinške prenosivosti konkurentске prednosti preko nacionalnih granica. Po tom osnovu dolazi do direktnog sučeljavanja dve škole ili pristupa: 1. jedna polazi od toga da su ljudske potrebe svuda slične, dajući prednost strategiji standardizacije, a 2. druga polazi od toga da različite kulture obično stvaraju i različite potrebe, čime se favorizuje strategija prilagođavanja međunarodnog marketinga. Ovde ćemo napomenuti da svetsko tržište, sa svim svojim kulturnim, tehnološkim, ekonomskim i konkurentskim odnosima, nudi veliki broj primera koji govore u prilog mogućnosti primene i jednog i drugog načina razmišljanja. Zbog toga je u međuvremenu došlo do stvaranja i pomirljivijih pristupa i uvođenja novih pojmova kao što su „subglobalna“ ili „adaptivna“ strategija odnosno „standardizacija prototipa“ ili „okvirna standardizacija“. U opštoj debati na postavljeno pitanje, mnogi rukovodioci i poznavaoци marketinške prakse smatraju da nije toliko važno da li je moguće sve marketinške aktivnosti standardizovati, već da je mnogo važnije da li je proces kroz koji se marketinški program ostvaruje standardizovan. Na toj podlozi kao i na podlozi uočavanja sve naglašenijeg procesa globalizacije tržišta i poslovnih aktivnosti poslednjih godina



ponovo se aktuelizuje problem marketinške prenosivosti konkurentske prednosti preko nacionalnih granica i to sa posebnim

⁴⁸⁸ Krajem 1960-ih godina *Robert D. Buzzell* postavio je značajno pitanje: „Može li se standardizovati međunarodni marketing“? (Buzzell, 1968). Sredinom sedamdesetih godina se pojavljuje istraživanje *Sarensona* i *Ulricha* koji obuhvata stavove MNC prema postavljenom *Buzzellovom* pitanja .

akcentom na dokazivanje rastućih mogućnosti i značajnih ekonomskih efekata od standardizacije međunarodnih marketinških aktivnosti.

Konkurentska relevantnost dileme: standardizacija vs. prilagođavanje. U praksi međunarodnog marketinškog poslovanja nailazi se na različite strategijske pristupe upravljanja efektivnom marketinškom konkurentnošću u okviru istih industrijskih grana. Svakako da se razlike povećavaju kada se posmatra konkurentska ponašanje preduzeća iz različitih industrijskih grana. Smatra se da su proizvodi visoke tehnologije podobniji za strategiju standardizacije marketinških faktora konkurentnosti. U principu konvencionalni proizvodi i roba široke potrošnje izloženi su većem stepenu prilagođavanja.

Do izražaja dolaze različiti načini i uslovi korišćenja kao i navike potrošača. Može se zaključiti da je pitanje prenosivosti marketinškog programa preko pojedinih nacionalnih granica vrlo složen problem i da zahteva svestranu i komparativnu *cost-benefit* analizu različitih nivoa standardizacije ili prilagođavanja, kao mogućih strategijskih pristupa. Karakter proizvoda, tržišne potrebe, tržišni uslovi, ciljevi i resursi preduzeća su osnovni kriteriji koji se koriste pri konačnom odlučivanju. Strategijski značaj izložene marketinške dileme (standardizacija ili prilagođavanje) suštinski ne uočavaju niti osećaju ona preduzeća koja na prodaju u inostranstvu gledaju kao na dodatnu mogućnost. U tom slučaju, najčešće se ne vrše značajna prilagođavanja proizvoda za inostrana tržišta, uglavnom se koristi izvoz kao strategijski oblik ulaska i poslovanja na dato tržište, a osnovne marketinške aktivnosti prepuštaju se izabranim posrednicima (određivanje cene, promocija, distribucija). Dakle, pravu aktuelnost i relevantnost dileme – standardizacija ili prilagođavanje, osećaju tek ona preduzeća koja su suštinski međunarodno orijentisana i konkurentna. Teoretski, strategija standardizacije podrazumevala bi ponudu identičnog proizvoda sa identičnim cenama, po identičnom sistemu (modelu) distribucije i uz podršku identičnog programa promocije u svim zemljama. Druga krajnost bila bi potpuna lokalizacija ili prilagođavanje svih instrumenata marketinga. Međutim, u praksi je teško, ako ne i nemoguće, u potpunosti ostvariti i slediti jednu ili drugu varijantu u njihovom ekstremnom značenju. Zbog toga je adekvatnije govoriti o standardizaciji i lokalizaciji kao alternativnim strategijskim pristupima koje je moguće slediti pri planiranju i realizaciji međunarodnih marketinških aktivnosti. U tom smislu ispoljavaju se i značajne razlike koje je neophodno svestrano sagledati i analizirati pri opredeljivanju za jednu ili drugu alternativu.

Integralna strategija prilagođavanja predstavlja mogući pristup planiranju i realizaciji međunarodnih marketinških aktivnosti koji polazi od maksimalnog uvažavanja razlika koje postoje između pojedinih tržišta. Dovodi se u vezu sa međunarodnom tržišnom koncentracijom, penetracijom tržišta i policentričnom orijentacijom kao prethodnim tržišnim opredeljenjima preduzeća. Predstavlja logičan produžetak tih opredeljenja i doprinosi neposrednoj njihovoj realizaciji preko osnovnih marketinških faktora konkurentnosti. Uočavanje heterogenog karaktera

⁴⁸⁹ *Theodore Levitt* je jedan od autora koji daje značajan doprinos i specifičan ton u raspravi na postavljeno pitanje. ⁴⁹⁰ Uočavana je i razlika u ponašanju *Levi Strauss Company* i *Wrangler-a*. Prva kompanija je naglašavala da je konzistentnost u imidžu za Evropu



prioritet, a druga je isticala da treba zadovoljiti pojedinačne potrebe svakog tržišta.⁴⁹¹ To što *Coca Cola* ili *IBM* prodaju iste proizvode svuda, ne znači da ti proizvodi ne odgovaraju zahtevima različitih tržišta, kao i proizvodi *Nestle* kojih ima oko pedeset varijanti ili mešavina *Nescaffee* za različita svetska tržišta, uključujući i zemlje u razvoju.⁴⁹² Nisu beznačajne, recimo, sledeće činjenice – veličina stolica u Švedskoj je veća nego u Indoneziji – miris deterdženta je blaži na Srednjem istoku nego u većini zemalja Evrope – ukus bezalkoholnih pića je slađi u mnogim zemljama nego u SAD.

474 tražnje, koji najčešće proizilazi iz različitih uslova i različitog načina korišćenja proizvoda, predstavlja osnovnu pretpostavku koja favorizuje strategiju prilagođavanja. Radi se o konkurentskom pristupu koji je uglavnom eksterno uslovljen (specifičnim tržišno-regulativnim uslovima), svoje opravdanje nalazi najčešće pri nastupu na velikim i perspektivnim tržištima i zasniva se na preciznoj pojedinačnoj tržišnoj segmentaciji. Pri opredeljivanju na strategiju konkurentskog prilagođavanja svesno se računa sa većim ulaganjima i troškovima po tržištu i proizvodu. Osnovni marketinški efekti od njene primene su: fleksibilnost, maksimiziranje obima prodaje, maksimiziranje dohotka i učešća po tržištu, bolje korišćenje povoljnih tržišnih prilika, neposredniji kontakt sa potrošačima i unapređivanje necenovne konkurentnosti na svakom tržištu. Osnovni nedostatak strategije konkurentskog prilagođavanja je u velikim troškovima koji proizilaze iz naglašenog prilagođavanja pojedinim tržištima, što značajno može ugroziti cenovnu konkurentnost. **Integralna strategija standardizacije** predstavlja mogući pristup planiranju i realizaciji međunarodnih marketing aktivnosti koji polazi od maksimalnog uvažavanja sličnosti koje postoje u međunarodnim ili globalnim razmerama. Predstavlja logičan produžetak i marketinšku konkretizaciju: međunarodne tržišne diversifikacije, proizvodno-tržišne specijalizacije i geocentrične orijentacije, kao prethodnih tržišnih opredeljenja. Osnovna pretpostavka za njenu primenu leži u postojanju homogenog karaktera tražnje, te se najčešće i vezuje za kategorije

475 homogenih i tehnološki standardizovanih proizvoda. Pošto se bavi traženjem sličnosti u svetskim tržišnim razmerama, veličina pojedinačnog tržišta nije od opredeljujućeg značaja. Zbog toga se ona zasniva na procesu globalne i višet tržišne segmentacije. Radi se o stratejskom pristupu koji je pretežno interno uslovljen, tj. zasnovan na jasnim i konzistentnim proizvodno-poslovnim opredeljenjima sa ciljem što većeg smanjivanja troškova po tržištu i proizvodu. Primena strategije standardizacije doprinosi ostvarivanju vrlo značajnih marketinških efekata kao što su: obezbeđivanje jedinstvenog imidža i konzistentnog odnosa sa potrošačima, ostvarivanje značajnih efekata od ekonomije obima, akcent se stavlja na maksimiziranje ukupnog dohotka, dolazi do boljeg korišćenja sopstvenih resursa i ideja, obezbeđuje se bolje planiranje i kontrola, i kao rezultat svega toga - ostvaruje se povoljnija cenovna konkurentnost. Osnovni nedostatak strategije standardizacije vidi se u njenoj rigidnosti i potencijalnoj opasnosti od zanemarivanja bitnih razlika i specifičnosti između pojedinih tržišta. Opšte pravilo pri ovom aspektu međunarodnog marketinškog i konkurentskog delovanja moglo bi se formulisati kao – stvarati mogućnosti za ostvarivanje što većih efekata od ekonomije obima putem standardizacije uz istovremeno prilagođavanje marketinškog programa gde je to neophodno.

MM.Marker 9.4. *Marlboro* - standardizovana prepoznatljivost

Marlboro cigarete su standardizovan proizvod koji se internacionalno prodaje prema standardizovanoj formuli. Snažan kauboj imidž koji *Marlboro* koristi omogućava potrošačima da se prisete slike sa *Marlboro* marke (široko korišćena karakteristika u zemljama gde se reči umetnute u reklame cigareta pravno kontrolišu ili gde je reklamiranje cigareta nezakonito). Ovakva strategija je međunarodno prihvatljiva. Kao istorijska ličnost,



figura kauboja ne podleže pogoršanju imidža kroz promene u modi. Imidž je dopunjen sportskim pokroviteljstvom koje naglašava avanturu, izazov i konkurenciju. Promotivne poruke *Marlora* se u suštini nisu menjale više od 30 godina.

■ BR-BusinessDataBase

Strategijske varijacije dileme: standardizacija ili prilagođavanje. Problem se najčešće vezuje za traženje odgovora na sledeće pitanje – koje marketinške varijabile ili faktore konkurentnosti je poželjno i moguće standardizovati i u kojem obimu? Ako isključimo nivo operativnog i taktičkog prilagođavanja pojedinih marketinških aktivnosti, već posmatramo samo strategijski koncept osnovnih marketinških instrumenata dolazi se do različitih strategijskih varijanti, njihovog kombinovanja u rasponu od potpune lokalizacije do potpune standardizacije (videti tabelu 9.4).

Strategija naglašene standardizacije se zasniva na jedinstvenom marketinškom programu za sva tržišta. Pre svega se misli na sleđenje jedinstvenog koncepta i definisanje jedinstvenog modela i uslova za realizaciju pojedinih marketinških instrumenata (tipičan primer model franšizinga).

Pri opredeljivanju za strategiju pretežne standardizacije uglavnom se ide na standardizaciju necenovnih elemenata marketinške ponude, a politika cena se prilagođava specifičnim tržišnim i konkurentskim uslovima.

Velika međunarodno orijentisana preduzeća sve češće slede tzv. strategiju održavanja jedinstvenog imidža, koja podrazumeva standardizaciju osnovnog koncepta proizvoda i programa promocije. Dakle, radi se o prihvatanju različitih marketinških uslova (prilagođavanje kanala prodaje i cena) koji omogućuju najefikasniju realizaciju konzistentnog imidža i korporativnog sistema i proizvodnog brenda u međunarodnim razmerama.

Strategiju pretežnog prilagođavanja karakteriše prilagođavanje svih marketinških varijabli osim osnovnog koncepta proizvoda.

U određenim situacijama preduzeće je prisiljeno da kreira poseban marketinški program za svako inostrano tržište ili pak za svakog velikog kupca. To je varijanta u kojoj dolazi do prilagođavanja svih marketing elemenata. Označavamo je kao *strategiju naglašenog prilagođavanja*, a karakteristična je npr. za proizvodnju po porudžbini ili proizvodnju za poznatog i velikog kupca.

6.3. Međunarodno konkurentsko diferenciranje cenovnim i necenovnim faktorima

Suština i značaj cenovne i necenovne konkurencije u MM. U praksi je veoma rašireno shvatanje da – biti konkurentan na inostranom tržištu znači biti jeftiniji. Sledeći marketinšku logiku ovde ćemo se baviti dokazivanjem činjenice da orijentacija na izvoz po nižim cenama od konkurencije nije dovoljna pretpostavka za uspeh na inostranom tržištu i ostvarivanje zadovoljavajućeg nivoa konkurentnosti. Istovremeno ćemo težiti što adekvatnijem marketinškom razgraničavanju strategije cenovne i necenovne konkurencije u svoj njihovoj međuzavisnosti. Kupac nikad ne kupuje samo generički proizvod. On kupuje niz pogodnosti i dodatih vrednosti koje se nude uz osnovni ili generički proizvod. Dodatne konkurentske vrednosti proizvoda odlučujuće utiču na finalno opredeljivanje i ponašanje potrošača, kao i njegovu dugoročnu lojalnost. Na toj podlozi se i konstatuje da se konkurentska prednost i marketinški uspeh postiže diferenciranjem svega čime je moguće pridobiti i zadržati potencijalnog kupca. U stvarnosti preduzeće ne konkuriše samo jednim faktorom već ukupnim paketom relevantnih marketinških varijabli. Bilo bi neadekvatno vršiti potpuno podvajanje cenovnih i necenovnih faktora konkurentnosti zanemarujući tako njihovu čvrstu međuzavisnost. Na toj relaciji je moguće razlikovati samo marketinške programe koji više naglašavaju cenovne u odnosu na marketinške programe koji više naglašavaju necenovne



faktore konkurentnosti. To bi bio i osnovni okvir za razgraničavanje cenovne od necenovne konkurencije u međunarodnom marketingu. Značaj cenovne konkurencije tradicionalno se naglašava zbog fenomena elastičnosti tražnje kao i veće disproporcije između potreba potrošača i njihove platežne sposobnosti. Faktori cenovne konkurencije se ne vezuju samo za nivo i strukturu cena, već i za sve ostale elemente ponude kojim se definišu ugovorni i finansijski uslovi tržišne razmene. Međutim, u marketingu se polazi od toga da će efekti od cenovne konkurencije izostati ukoliko se ona ne zasniva na adekvatnim i usklađenim necenovnim elementima marketinškog programa.

Komparativno poređenje faktora konkurentnosti. Za preduzeće je od posebnog značaja informacija o kvalitetu i relativnom odnosu cenovnih i necenovnih elemenata marketinške ponude u odnosu na konkurenciju. *Nigel Piercy* u tu svrhu sugeriše korišćenje jednostavne mape za ocenu izvozne konkurentnosti. Mapa nije od posebnog značaja za ocenu nacionalne konkurentnosti u međunarodnim razmerama već prevashodno za kvalitativnu analizu i ocenu konkurentnosti na nivou preduzeća. Sugeriše da se konkurentnost mora posmatrati mnogo šire od relativnog poređenja cena i podrazumeva korišćenje niza kvalitativnih informacija dobijenih od distributera, sa sajmovi i izložbi, od maloprodaje, potrošača i sl. Značajno je ne prevideti ni jedan faktor koji je relevantan za odlučivanje kupaca. Na toj podlozi preduzeće je u poziciji da identifikuje četiri sasvim različite konkurentske situacije: prva je za posmatrano preduzeće najpovoljnija i predstavlja njegovu apsolutnu konkurentsku prednost u odnosu na konkurenciju (kvadrant A); četvrta ima suprotne karakteristike pošto predstavlja apsolutnu diferentnu prednost konkurencije u odnosu na posmatrano preduzeće (kvadrant D); druga i treća predstavljaju kombinovane situacije u kojim je moguće identifikovati i prednosti i nedostatke u odnosu na konkurenciju, a na relaciji cenovnih, odnosno necenovnih faktora (kvadrant B i C). Zastupljenost i stepen primene posmatranih strategijskih varijanti će zavisiti od konkretnih proizvodno-tržišnih situacija kao i od osnovnih poslovnih i razvojnih opredeljenja samog preduzeća. Zavisice od: karaktera tražnje i željenog delovanja na nju; od konkurentskog pritiska i mogućeg konkurentskog prilagođavanja, od insistiranja na kratkoročnim ili dugoročnim efektima, od specifičnosti ciljnog tržišta, kao i karaktera samog proizvoda, od prethodnog tržišnog opredeljenja (tržišna diversifikacija ili koncentracija), zatim od međunarodnog iskustva preduzeća, kao i odnosa prema državnoj regulativi.

Usklađivanje cenovnih i necenovnih faktora konkurentnosti u MM. Uz prihvatanje konstatacije da u periodu orijentacije na kupce sva preduzeća moraju naglašavati značaj necenovnih elemenata, kao i uz uvažavanje činjenice da savremeni kupac najvećim delom racionalno koristi svoj dohodak – postavlja se pitanje kako što efikasnije pomiriti te suprostavljene zahteve kroz strategiju marketinškog nastupa na tržištu? U praksi se nailazi na različite pristupe, ali je istovremeno lako uveriti se u opasnost i negativne posledice od preteranog zanemarivanja bilo cenovnih bilo necenovnih faktora. Problem ćemo dodatno osvetliti iz nekoliko uglova: usklađivanje sa tražnjom, usklađivanje sa okruženjem ciljnog tržišta, usklađivanje sa delatnošću i bazičnom tržišnom ponudom.

MM.Marker 9.5. Globalna pozicija *Canon* – cenovni i necenovni efekat

Za lansiranje jednog od svojih novih modela foto-aparata *Canon* je upotrebio različitu strategiju predstavljanja na dva velika tržišta, iako je model foto-aparata na oba tržišta bio fizički sličan. Fotoaparati su različito predstavljeni – promocijnim, cenovnim i distributivnim strategijama. Upotreba različitih reklamnih kampanja je omogućila da *Canon* koristi ekonomiju obima u proizvodnji fotoaparata, a proizvod predstavi tako da odgovara željama potrošača na ciljnim tržištima. U SAD je novi foto-aparat predstavljen kao „nepogrešiv“ –

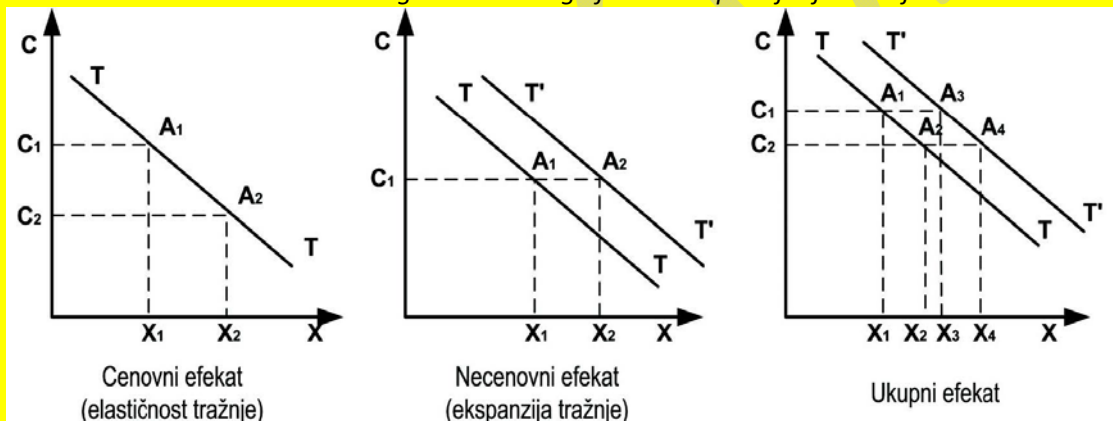


foto-aparat s kojim uvek možete napraviti dobre fotografije. Mnogim američkim potrošačima su već bili dosadili skupoceni fotoaparati od 35 mm, koji su zahtevali stalno podešavanje da bi se snimila dobra fotografija. *Canon* je isticao da je njegov foto-aparat jednostavniji za rukovanje od konkurentskih proizvoda, a ipak daje izvanredne fotografije. Suprotno ovome, japanski potrošači su tražili najmoderniji raspoloživi fotoaparat. Na tom tržištu je foto-aparat predstavljen kao vodeći model za pravljenje „umetničkih“ fotografija.

■ *BR-BusinessDataBase*

Usklađivanje sa tražnjom. Cenovni efekat uticaja na tražnju se u osnovi zasniva na činjenici da postoji osetljivost kupaca na nivo cene. Necenovni efekti na tražnju zasnivaju se na činjenici da postoji osetljivost kupaca na kvalitet, funkcionalnost, stil, modu, ekskluzivnost, poznatost, rokove isporuke i druga vidljiva i nevidljiva svojstva proizvoda. U tom slučaju se ide na efekat od ekspanzije tražnje, tj. pomeranje tražnje na viši nivo pri istoj ceni. Značajne su sledeće poruke: 1. što je manji stepen elastičnosti tražnje na cenu raste značaj necenovnih faktora, 2. dolazi se do većih efekata od cenovne konkurencije ukoliko je ona kombinovana i podržana ostalim necenovnim faktorima konkurentnosti (elastičnost + ekspanzija) i 3. tržišna probojnost necenovne konkurencije se povećava ukoliko je praćena i cenovnim diferenciranjem u odnosu na glavne konkurente (ekspanzija + elastičnost).

Slika 9.7. Odnos između cenovnog i necenovnog efekta na upravljanje tražnjom

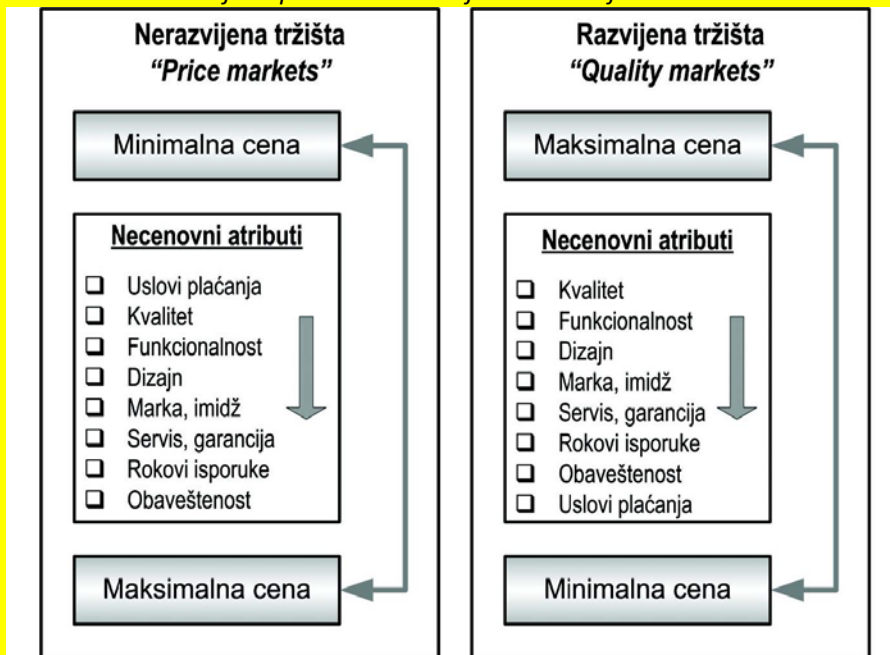


Usklađivanje sa okruženjem. Naglašava se i uslovljenost cenovne i necenovne konkurencije specifičnostima marketinške klime po pojedinim ciljnim tržištima. ⁴⁹³ Polazi se od toga da su jeftiniji i manje složeni proizvodi više traženi u manje razvijenim zemljama, čija su i tržišta manje osetljiva na necenovne atribute. S druge strane, tražnja za skupljim i složenijim (sophisticiranim) varijantama proizvoda je veća na razvijenim i probirljivijim tržištima. Na toj podlozi se pravi razlika između zemalja koje karakteriše tržište cena (tzv. „price market“) i zemalja koje prevashodno karakteriše tržište kvaliteta (tzv. „quality market“). Kod prve grupe u koju uglavnom spadaju nerazvijene zemlje sa malom platežnom sposobnošću kupaca, pridaje se veći značaj strategiji cenovne konkurencije, dok se necenovna konkurencija više naglašava na tržištima razvijenih zemalja, koje karakteriše i veća platežna sposobnost kupaca. Ovakva podela je prihvatljiva samo ukoliko se imaju u vidu preovlađujuće karakteristike tih tržišnih prostora. Razlike u ponašanju kupaca pri kupovini moguće su prevashodno zbog različite platežno sposobne i ispoljene tražnje, i po tom osnovu različitog stila i načina života. Na tržištu nerazvijenih zemalja („price market“), usled limitiranosti dohotka, kupac polazi od minimalne cene i kroz proces cenkanja dolazi do maksimalno prihvatljive cene, opredeljujući se za ono rešenje koje će mu potpunije zadovoljiti potrebu i olakšati život, sagledavajući dodatne doprinose necenovnih atributa. Na tržištu razvijenih zemalja („quality market“) kupac, računajući sa maksimalno prihvatljivom cenom, ima mogućnost slobodnijeg kombinovanja drugih necenovnih



atributa, ali se ipak pod ostalim jednakim okolnostima racionalno opredeljuje za rešenje sa nižom cenom.

Slika 9.8. Ponašanje kupaca na nerazvijenim i razvijenim tržištima



Treba napomenuti da je marketinški koncept po definiciji, protiv propisivanja univerzalnih i opštevažećih pravila. Umesto globalnih tržišnih uopštavanja radije se ide na analizu konkretnih proizvodno-tržišnih situacija i preciznu marketinšku segmentaciju. Iako smo rekli da po svojim

⁴⁹³ Globalne kompanije teoretski određuju cene proizvoda uzimajući u obzir cenovnu elastičnost u svakoj zemlji. Da bi odgovorila na kupovnu moć različitih zemalja *Coca Cola* određuje cene svojih proizvoda kao proporciju raspoloživog dohotka.

preovlađujućim karakteristikama tržišta razvijenih zemalja u osnovi imaju karakteristike koje važe za „*quality market*“, bilo bi pogrešno zaključiti da na tim sofisticiranim tržištima

ne postoje segmenti koji su izuzetno osetljivi na cene. ⁴⁹⁴ S druge strane, mnoga preduzeća kao najveće prepreke pri izlasku na tržište nerazvijenih zemalja vide u njihovoj neistraženosti, nedovoljnoj i nesigurnoj tražnji, problemu kreditiranja izvoza, kao i kratkih rokova plaćanja. To potvrđuje navedeno preovlađujuće pravilo o značajnoj cenovnoj osetljivosti tih tržišta, odnosno o ograničenoj platežnoj sposobnosti njihovih kupaca i specifičnom ponašanju u procesu kupovine. Svakako da je i na tim tržištima moguće naići i

na necenovno orijentisane potrošače. ⁴⁹⁵ U svakom slučaju, evidentno je da ciljna tržišta ili pak ciljni tržišni segmenti mogu značajno opredeliti način i karakter marketinške prezentacije cenovnih i/ili necenovnih faktora u okviru ukupne ponude preduzeća.

Usklađivanje sa ponudom. Značaj cenovne i necenovne konkurencije je moguće pratiti i po pojedinim kategorijama proizvoda. Generalno posmatrano, značaj cenovnih faktora se smanjuje u korist necenovnih kako se ide od kategorije primarnih i jednostavnih ka

⁴⁹⁶ kategoriji proizvoda više faze finalizacije. Orijentacija na veći izvoz sofisticiranih i proizvoda visokog stepena finalizacije je u osnovi progresivna i karakteriše sve razvijene zemlje. Međutim, da bi se na izvozu tih proizvoda zarađivalo kroz ostvarene cene, neophodno je ostvariti visok stepen konkurentnosti u velikom broju necenovnih faktora relevantnih za kupca. Kod ovih proizvoda odnos sa kupcima i potrošačima je mnogo složeniji i determinisan velikim brojem elemenata (kvalitet, funkcionalnost, dizajn, stil,



oblik, marka, moda, raspoloživost, poznatost i sl.). Broj svodnih obeležja proizvoda koje izražava cena se značajno povećava. Dakle, kod kategorije proizvoda visokog stepena finalizacije pa i kod proizvoda visoke tehnologije, cena može biti značajan element konkurentske prednosti tek kada su ispunjene sve ostale necenovne pretpostavke koje proizvod čine tržišno atraktivnim. Možemo izneti dve nesporne konstatacije: 1. kod kategorija primarnih, homogenih i standardizovanih proizvoda cena je još uvek dominantno područje stvaranja diferentne prednosti u odnosu na konkurenciju, dok ostali necenovni faktori predstavljaju dodatni tržišni stimulans; 2. kod kategorije sofisticiranih i proizvoda visokog stepena finalizacije, necenovni faktori predstavljaju osnovnu pretpostavku i područje stvaranja konkurentske prednosti, dok cenovni faktori i njihovo diferenciranje predstavljaju značajni dodatni stimulans pri opredeljivanju kupaca. Time dolazimo i do problema razvojne politike preduzeća i zemlje porekla i njihovog specifičnog odražavanja na tretiranje cenovnih i/ili necenovnih faktora konkurencije i konkurentnosti. Kao što smo rekli da razvijene zemlje ispoljavaju veću tražnju za sofisticiranim proizvodima, one istovremeno ispoljavaju i veću sposobnost da ih ponude. S druge strane, nerazvijene zemlje imaju veću potrebu za bazičnim proizvodima i često su u stanju da ih proizvode jeftinije od razvijenih.

⁴⁹⁴ Da je najveći broj potrošača u svetu racionilno i cenovno orijentisan govore veliki uspesi maloprodajnih lanaca, kao što su *Wall Mart* i *Marks and Spencer*. Da se radi o tržištima na kojima potrošači i kupci racionalno odmeravaju šta stoji iza ponuđene cene govori i činjenica da se, za najveći broj naših izvoznika, cena javlja kao najznačajnija prepreka upravo pri izlasku na tržišta razvijenih zemalja. Problem cene na tim tržištima naglašavaju i oni naši proizvođači koji su u stanju da ponude proizvod izuzetno visokog kvaliteta i funkcionalnosti.⁴⁹⁵ I u nerazvijenim zemljama postoje slojevi, klase ili tržišni segmenti opterećeni tzv. „*Rolls Royce*“ sindromom (isticanjem kvaliteta i prestiža) ili pak „*Burberry efektom*“ (efektom ekskluzivnosti) koji su još uvek preovlađajuća karakteristika tržišta razvijenih zemalja („*quality market*“).⁴⁹⁶ Do takve ocene se dolazi i pri istraživanju strukture proizvoda u izvozu Srbije i zemalja u okruženju, kao i ocene konkurentnosti njihovih cena. Pri tome, pogrešno bi bilo proizvodnu strukturu izvoza proglašavati osnovnim krivcem kontinuiranog pada konkurentnosti cena naših proizvoda.

Pojedina preduzeća iz različitih zemalja (uporedivog nivoa razvijenosti) na različit način naglašavaju cenovne i necenovne faktore pri poslovanju na međunarodnom tržištu. Ako je moguće primetiti određene razlike u konkurentskom ponašanju između preduzeća koja dolaze iz industrijski razvijenih zemalja, onda bi te razlike bile daleko veće ukoliko bi se vršilo poređenje sa konkurentskim ponašanjem preduzeća iz manje razvijenih zemalja. Opšta konstatacija bi bila da superiornost preduzeća iz razvijenih zemalja proizilazi iz njihovog odnosa prema necenovnim faktorima kao osnovnim pretpostavkama uspešnog poslovanja u međunarodnim razmerama. U razvijenoj marketinškoj praksi već dugo preovlađuje shvatanje da korišćenje necenovne konkurencije stvara prostor za veću fleksibilnost u određivanju cena. Kvalitetni necenovni atributi marketinške ponude stvaraju pozitivno iskustvo i povoljnu predstavu inostranih kupaca o zemlji porekla, što opet značajno opredeljuje njihove reakcije na cene proizvoda.



497

BOING VS. AIRBAS – Skupa i osetljiva konkurentska borba za nebo

Dve konkurentske koncepcije. Krajem 90-ih godina prošlog veka, kada su Boeing i Airbus nezavisno jedan od drugog odlučivali kakve će putničke avione ponuditi tržištu u prvim decenijama nastupajućeg stoleća, došli su do različitih zaključaka. Kompanija *Airbus* je smatrala da će najveći udeo u vazdušnom saobraćaju imati linije koje povezuju najveća čvorišta vazdušnih puteva („hubs“) (veći avion, manji broj letova) i smelo je krenula u poduhvat mega-aviona *AXX*, koji je kasnije postao poznat pod današnjim nazivom *A380*. S druge strane Atlantika, stručnjaci *Boeinga* procenili su da će se većina saobraćaja odvijati direktno od polazišta do krajnjeg odredišta („point to point“) i da će za to biti potrebni avioni srednjeg kapaciteta i dugog doleta. *Boeing* je procenio da će u periodu 2004-2023. tržištu biti potrebno oko 3,500 takvih aviona i požurio je s razvojem aviona *7E7 Dreamliner* kako bi prigrabio što veći deo kolača procenjenog na 400 milijardi USD.

Boeing. Ova američka kompanija je 50-ih godina uglavnom bila poznata po proizvodnji bombardera. Kompanija je 60-ih godina procenila da će avio kompanije biti zainteresovane za putnički avion širokog trupa, što se višestruko isplatilo. Od uvođenja džambo džeta *Boeing 747* 1970. godine kompanija je inkasirala 130 milijardi USD. Međutim, 1997. godine dolazi do zastoja u proizvodnji aviona *Boeing 747* i *Boeing 737*. Zabeležen je prvi gubitak na godišnjem nivou u poslednjih 50 godina. U godinama koje su usledile, *Boeing* je bezuspešno pokušavao da se prilagodi izmenjenim pravilima igre na tržištu. Nakon spajanja je sa američkim vazduhoplovnim gigantom *McDonnell Douglasom* kompanija je ušla u projekat razvoja transsoničnog aviona *Sonic Cruiser*, koji se nije isplatio. *Airbus* je uzeo veliki deo tržišnog kolača. Teroristički napad avionima na Svetski trgovinski centar 11. septembra 2001. godine imao je veliki negativan efekat na celokupnu industriju vazdušnog saobraćaja. Menadžment kompanije je ubrzo shvatio da je putnicima bitnija udobnost i cena karte, pa se stoga 2002. odustalo od preskupog projekta transsoničnog aviona. Umesto toga, kompanija se 2003. godine odlučila za konvencionalniji tip aviona koji će putnicima pružiti veći komfor u vazduhu: *7E7 Dreamliner* koji je kasnije preimenovan u *787 Dreamliner*.

Plastični avion iz Boeingovih snova. *Boeingov* avion *787 Dreamliner* biće urađen u tri verzije, sa 200-400 sedišta, sa rasporedom 3-2-3 čime će se smanjiti mogućnost da putnik dobije „loše“ mesto. Avion će imati veća i udobnija sedišta i šire prolaze. Prozori na putničkoj kabini su ne samo najveći koji su ikada ugrađeni na putnički avion, već su opremljeni i staklom sa elektronski kontrolisanim zatamnjem poput fotogrej naočara za sunce. Time posada reguliše koliko će svetla biti u kabini. Jedna od potencijalnih primena ovog sistema, u kombinaciji sa osvetljenjem putničke kabine, jeste simuliranje prelaska iz dana u noć na veoma dugim letovima. Putnička kabina će biti podeljena lučnim pregradama kako bi se dobio utisak sobe, a svod će osvetljivati plave neonske svetiljke čija se jačina i nijansa svetla takođe mogu kontrolisati iz pilotske kabine. Ono po čemu ovaj avion odudara od svega što danas leti jeste primena naprednih tehnologija i materijala. *787 Dreamliner* je u vazduhoplovnim krugovima već prozvan „plastični avion“. U njegovoj konstrukciji polovinu čine kompozitni materijali čime je uštedeo 15 do 20 tona u masi. Ušteda na težini, kombinovana sa novim motorima koje odvojeno razvijaju *General Electric* i

497

U pripremanju i prilagođavanju elemenata za poslovnu priču o ovom konkurentskom suočavanju je neposredno bila angažovana Natasa Nikolovska



Rolls Royce trebalo bi da povećaju efikasnost u odnosu na potrošeno gorivo za 20% i da za isto toliko smanje emisiju štetnih gasova i zvuka. S novim avionom, kompanija je najuspešnja u poslednjih 10 godina. Već je stiglo 700 porudžbina vrednosti 110 milijardi USD.

Strategija proizvodnje. Prvi let aviona *787 Dreamliner* planiran je za 2008. godinu. Strategija *Boinga* za proizvodnju *787 Dreamliner* uključuje izmeštanje proizvodnje u Rusiju, Kinu i Japan. Na taj način, kompanija računa na to da će avio kompanije i vlade ovih zemalja naručivati avion koji ima lokalne ili nacionalne elemente. Upotrebom kompozitnih materijala, ne samo što će se uštedeti na gorivu, većće se smanjiti i troškovi skladištenja i prevoza delova (za 40%, po proceni kompanije). Na primer, krila i trup koji će se proizvoditi u Japanu, prevoziće se za jedan dan posebnim letilicama do *Seatla*, dok se ranije njihov transport odvijao vozom, kamionom ili brodom, za šta je trebalo i do mesec dana. Proklamovana strategija proizvodnje izazvala je određene nedoumice. Dve godine nakon objavljivanja projekta *787 Dreamliner* kompanija je ukinula 35,000 radnih mesta u SAD. Kompanija je i ranije imala sličnu praksu računajući da će se avio kompanije i vlada zemalja u koje se izmešta proizvodnja opredeliti za njene proizvode. U nekim slučajevima to je urodilo plodom (Japan je naručio 50, a Kina 60 *787 Dreamliner*). S druge strane, imajući u vidu da *Boing* u Rusiji ima centar koji zapošljava 700 inženjera, mnoge je iznenadila odluka *Airflota* da 2002. naruči duplo više aviona od *Airbusa*. Slično se dogodilo i sa južnoafričkom avio kompanijom koja je 2002. naručila 41 avion od *Airbusa* iako *Boing* poseduje malu fabriku u toj zemlji. Takođe, s projektom *787 Dreamliner*, kompanija po prvi put deli tehnologiju nacrti i proizvodnje krila aviona, čime se nameće pitanje dalekosežnijih posledica dostupnosti tehnologije drugim zemljama.

Airbus. Strateška odluka evropskog proizvođača aviona *Airbus* da razvije megaavion *A380* sa 555 sedišta i dve „palube“ čitavom dužinom trupa zasnivala se na pretpostavci da će doći do velikog povećanja u obimu avionskog saobraćaja putnika, a da će se vazduhoplovna struktura manje razvijati. Čelnici *Airbusa* su verovali da će *A380* doneti revolucionarnu promenu vazdušnom saobraćaju u 21. veku. Prvi let je najavljen za 2006. godinu. Međutim, sredinom 2006. proizvodnja aviona *A380* je kasnila šest meseci, a budžet je probijen za 2,5 milijarde USD. Zatim je objavljeno dodatnih šest meseci kašnjenja usled neočekivanih poteškoća sa instaliranjem sistema kablova u putničkoj kabini aviona. Uzrok ovih problema je komplikovana korporativna struktura Evropske aeronautičko-svemirske kompanije (*EADS*) koja ima 80% vlasništva *Airbusa*, a u čijem sastavu nemački *Daimler-Chrysler* ima najveći broj akcija. Tenzija je rasla zbog političkih sukoba između čelnika francuske jedinice *EADS-a* s jedne strane i *Daimler-Chryslera* koji je pokušao da preuzme kontrolu nad *Airbusom*. Kriza u *Airbusu* je takođe bila i posledica prevelike autonomije proizvodnih jedinica u Francuskoj i Nemačkoj. Na primer, nemački tim je koristio drugačiji softver od francuskog tima zbog čega se kasnilo sa ugradnjom kablova u kabinu aviona.

A350 – flaster reakcija na 787 Dreamliner. *Airbus* se istovremeno suočavao sa problemima na još jednom frontu. Kompanija je tek u oktobru 2005. zvanično krenula u program *A350*, iako je rad na ovom avionu počeo mnogo ranije, istina u senci projekta *A380*. Ubrzo posle zvaničnog predstavljanja, *A350* se našao na udaru kritika u pogledu brzine, komfora i operativne efikasnosti. Kupci su počeli da odustaju od narudžbina i prelaze kod konkurenta. Na primer, *Singapur AirLines* se predomislio i umesto *A350*, naručio *787 Dreamliner*. Avion *A350* je čak i nazvan "flaster reakcijom na *787 Dreamliner*". Ovakve kritike dovele su do redizajna aviona *A350*. Novi projekat je dobio oznaku *A350XWB*. *A350XWB* treba da poleti oko 2013. godine, kada će *787 Dreamliner* biti već pet godina u upotrebi, i imaće nosivost od 270 do 350 putnika. *Airbus* tvrdi da će *A350XWB* uz upotrebu u konstrukciji 60%



materijala koje naziva „naprednim“ biti 30% ekonomičniji i „zeleniji“ od drugih aviona. *Airbus* kao jedan od glavnih aduta *A350XWB* ističe kompatibilnost upravljanja i održavanja aviona sa ostalim *Airbus* avionima i nada se prodaji avioprevoznicima koji već imaju ili su naručili *Airbus* avione. *Airbus* je naložio prošle godine *BMW-u* da radikalno redizajnira dosadašnji projekat putničke kabine *A350* aviona, verovatno pod uticajem informacija koje su došle s druge strane Atlantika o „svemirskom“ izgledu unutrašnjosti

787 Dreamliner.

Bitka za nebo. Pokazalo se da su oba giganta vazduhoplovne industrije bila u određenoj meri u pravu kada su pravili procene potreba tržišta i kretanja u vazдушnom saobraćaju. Međutim, čini se da su prognozeri sa suprotne strane Atlantika imali ipak tačniju viziju budućnosti, a u prilog tome ide činjenica da novi Erbasov avion *A350XWB* sve više liči na *787 Dreamliner*, da broj porudžbina *A380* uglavnom stagnira i da je sa 700 porudžbina *787 Dreamliner* avion prodat u najviše primeraka pre prvog javnog pokazivanja. S druge strane, *Airbus* su i dalje otvoreni problemi poput pitanja restrukturiranja menadžmenta, eventualnog izmeštanja proizvodnje van Evrope, uticaja odnosa EUR i USD na proizvodnju i sl. Poslednja Boingova studija predviđa da će avio-kompanije narednih 20 godina nabaviti 28.600 novih aviona: od toga 6,290 u kategoriji između 200 i 400 sedišta (koja uključuje *787 Dreamliner*) i 960 od preko 400 sedišta, odnosno veličine *Boeing 747* i *A380*. Trka za tržište se nastavlja na radost putnika koji će imati izbor u kom će avionu sanjati: *787 Dreamliner* ili nekom drugom.

■ *BR-BusinessDataBase*

?? LITERATURA IX

1. Adamović Ljubiša, (1987) *Integracija i dezintegracija svetske privrede*, Savremena administracija.
2. Agtmael, A. (2007) *The emerging markets century*, Simon and Scuster
3. Attiyen S. Robert, Wenner L. David, Critical Mass - Eye to Export Profits, *Business Horizons*, December 1979.
4. Ayal Igal and Seev Hirsch, Marketing Factors in Small Country Manufactured Exports: Are Market Share and Market Growth Rate Really Important, *Journal of International Business Studies*, 1982, Fall
5. Bartels Robert, (1981) *Global Development and Marketing*, Grid Publishing Inc.
6. Bartlett, C.A., Ghoshal, S. (2001) *Managing across borders – The transnational solution*, HBS Press.
7. Bloom N.Paul and Kotler Philip, Strategies for High Market Share Companies, *Harvard Business Review*, 1975, November-December.
8. Branch, A.E. (2005) *Export practice and management*, 5th Edition, Thomson Learning.
9. Bussell D.Robert; and Gale T.Brodly, and Sultan G.M.Ralph; A Market Share - A Key to Profitability, *Harvard Business Review*, January-February 1975.
10. Buzzell D. Robert, Can you Standardize Multinational Marketing?, *Harvard Business Review*, November-December 1968
11. Cateora, P.R., Graham, J.L. (2007) *International Marketing*, 11th Edition, McGraw-Hill.
12. Cavusgil Tamer, Success Factors in Exporting Marketing: An Empirical Analysis, *Journal of International Marketing and Marketing Research*, 1983, Vol. 8(2)
13. Chattopadhyay A, Nedugadi P, Charkravarti D, Marketing Strategy and Differential Advantage, *Journal of Marketing*, Spring 1985
14. Cook A.Thomas, Alston Rennie, Raia Kelly (2004) *Mastering Import and Export Management*, New York. American Management Association
15. Cook Viktor J., Marketing Strategy and Differential Advantage, *Journal of Marketing*, 1983, Vol. 47, No. 2, pp 68 - 75



16. Czinkota R. Michael, Wesley J. Johnston, Exporting: does Sales Volume Make a Difference, *Journal of International Business Studies*, 1983, Vol. 14, No. 1, pp. 147 - 153
17. Daniels D.J., Combining Strategic and International Business Approach Through Growth Vector Analysis" *Management International Review*, 1989, Vol. 34, pp. 21
18. Davidson H. William (1982) *Global Strategic Management*, A. Ronald Press Publication, John Wiley and Sons Inc.
19. Davies Howard, Ellis Paul, Porter's Competitive Advantage of Nations: Time for Final Judgment?, *Journal of Management Studies*, 2000, Vol. 37, No. 8, pp. 1198 – 1213.
20. Deschampsneufs Henry (1984, *Export For the Small Business*, Kogan Page, London.
21. Dhalla, N.K. and Yuspeth. S, Forget the Product Life Cycle Concept", *Harvard Business Review*, January 1976
22. Đuričin, D. i Lončar D. (2008) *Menadžment pomoću projekata*, Ekonomski fakultet, Beograd
23. El Kahal, S. (2006) *Introduction to international business*, McGraw-Hill
24. Gilligan Colin, Hird Martin (1986) *International Marketing*, Croom Helm Ltd.
25. Gliberman Stevan (1986) *Fundamentals of International Business Management*, Prentice-Hall International Editions.
26. Gluck Frederick, Global Competition in the 1980-s, *The Journal of Business Strategy*, 1983 Spring.
27. Griffin, R. & Pustay, M. (1999) *International Business – A Managerial Perspective*, 2nd Edition, Addison-Wesley Publishing Company, Inc, Reading, Massachusetts
28. Hamel Gary, Prahalad C.K., Strategic Intent", *Harvard Business Review*, May-June 1989, pp. 63-76
29. Hamermash R.G. and Anderson M.J. and Harris J.E., Strategies for low Market Share Business, *Harvard Business Review*, 1978 May-June.
30. Harrell D. Gilbert, Kiefer D. Pichard, Multinational Strategic Market Portfolios, *MSU Business Topics*, Winter 1981.
31. Hawe M. Jon and Rao C.P., A Market Share Analysis of International Trade, *International Marketing Review*, 1983 Autumn.
32. Holt, D.B., Quelch, J.A., Taylor, E.I., How global brands compete, *Harvard Business Review*, 2004, 82(9), pp. 68-75
33. Javalgi, R., Radulovich, L.P., Pendelton, G. and Scherer, R.F. Sustainable competitive advantage of internet firms, *International Marketing Review*, 2005, 22(6), pp. 658-672.
34. Keegan J. Warren, Green C. Mark (2005) *Global Marketing*, 4th Edition Pearson, Prentice Hall
35. Kotabe Masaaki and Kristiaan Helesen (2008), *Global Marketing Management*, 4th Edition, John Wiley & Sons, Inc.
36. Kovačević Mladen, (1973), *Faktori konkurentnosti jugoslovenskog izvoza*, Oeconomica - Beograd.
37. Leontiades James, Market Share and Corporate Strategy in International Markets, *The Journal of Business Strategy*, 1984 Summer.
38. Levitt T. (1986) *The Marketing Imagination*, The Free Press, New York.
39. Levitt T., Marketing Success Through Differentiation of Anything, *Harvard Business Review*, January 1981
40. Levitt Theodore, (1991), *Thinking About Management*, The Free Press.
41. Levitt Theodore, The Globalization of Markets, *Harvard Business Review*, 1983 May-June.
42. Marconi, J. (2002) *Reputation Marketing – Building and Sustaining Your Organization's Greatest Asset*, McGraw-Hill, New York
43. Milisavljević Momčilo, Todorović Jovan, (1992), *Planiranje i razvojna politika preduzeća*, Savremena Administracija, Beograd.



44. Mitić Sanja, (2005), *Kreiranje i vrednovanje međunarodne poslovne reputacije*, magistarska teza, Ekonomski fakultet, Beograd.
45. Ohmae, K. (2005) *The next global stage: the challenges and opportunities in our borderless world*, Pearson Education.
46. Onkvisit Sak, John J. Shaw, An Examination of the International Product Life Cycle and Its Application within Marketing, *Columbia Journal of World Business*, Fall 1983
47. Parasuraman A., and Varadarajan P. More on Marketing Strategy and Differential Advantage, *Journal of Marketing*, Spring 1985.
48. Piercy Nigel, Export Strategy: Key Markets vs. Market Spreading, *Journal of International Marketing and Marketing Research*, 1982
49. Porter E. Michael (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York,
50. Porter E. Michael (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York
51. Porter, M. E., Schwab, K., Sala-i-Martin, X. & Lopez-Carlos, A. (2005) *Global Competitiveness Report 2004/2005*, World Economic Forum
52. Porth, S. J. (2003) *Strategic Management – A Cross-Functional Approach*, Prentice Hall, New Jersey.
53. Quelch, J. and Deshpande, R. (2004) *The global market: developing a strategy to manage across border*, Wiley and Sons.
54. Rakita Branko (1981) *Politika cena u međunarodnom marketingu*, magistarska teza, Ekonomski fakultet, Beograd.
55. Rakita Branko, (1989) *Međunarodne Marketing Strategije*, Konzorcijum ekonomskih instituta – Beograd.
56. Rugman Alan and D'Cruz Joseph (1997), "The Theory of the Flagship Firm", *European Management Journal*, Vol. 15, No. 4, pp. 403-412
57. Sarathy, R. Terpstra, V. Russow, L.C (2006) *International marketing*, 9th Edition, Dryden Press
58. Shanklin L. Weilliam; Ryans K. John, Is the International Cash Cow Really a Prize Heifer?", *Business Horizons*, 1981, Issue 2, pp. 10 - 18
59. Shanklin L. William and Ryans K. John (1987) *Essentials of Marketing High Technology*, Lexington Books, D.C. Heath and Company.
60. Shanks C. David, Strategic Planning for Global Competition, *The Journal of Business Strategy*, Winter 1985
61. Terpstra Vern, The Changing environment of International Marketing, *International Marketing Review*, 1985, Vol. 2, Issue 3, pp. 7 - 16
62. Terpstra Vern, The Role of Economics of Scale in International Marketing, *Marketing aspects of International Business*, Edited G.M.Hampton, A.V.Gent, Kluwer-Nijhoff Publishing, 1984
63. Veludo, M., Macbeth K. D. and Purchase, S., Partnering and relationships within an international network context, *International Marketing Review*, 2004, 21(2), pp. 142-157.
64. Winram Steve, The Opportunity for World Brands" *International Journal of Advertising*, 1984, No. 3.



GLAVA X

MEĐUNARODNI BREND MENADŽMENT

Harley Davidson - Nezavisnost, sloboda i moć buntovničkog imidža brenda

Pokazatelji kroz vreme. Kompanija *Harley Davidson* osnovana je 1903.godine. Prvo oglašavanje kompanije izvršeno je 1905. godine u *Automobile and Cycle Trade Journal* uz ponudu motorcikala po modelu uradi sam.

Godine 1917. Amerika ulazi u Prvi svetski rat i stvara se potreba za motorciklima za vojnu upotrebu. Tokom Prvog svetskog rata *Harley* je isporučio više od 20.000 motorcikala američkoj vojsci. Do 1920.godine kompanija postaje najveći svetski proizvođač motorcikala. Motorcikli *Harley-Davidson* prodavani su u 67 zemalja. Kada je nastupila ekonomska depresija *Harley-Davidson* je bio jedan od dva proizvođača motorcikala u SAD koji su je preživeli. Drugi svetski rat je kreirao novu tražnju za proizvodima te kompanije. Američka vojska je tražila motorcikli koji je dobar kao i nemački *BMW*, pa je kompanija jednostavno kopirala taj motorcikli i isporučivala ga američkoj vojsci. Sredinom 20. veka nastupa zlatan period kompanije. Početkom 70-ih godina 20. veka nastupa velika kriza kompanije, uzrokovana konkurentskim pritiscima iz Japana čiji su proizvođači nudili motorcikle po znatno nižim cenama. Ovaj kritični period u istoriji kompanije trajao je sve do sredine 80-ih godina 20. veka. Godine 1981. trinaest članova menadžmenta *Harley-Davidson-a* predvođenih *Vaughn Beals-om* kupuje kompaniju. Narednih pet godina kompanija doživljava modernizaciju i usmerava svoje marketinške napore na povećanje tržišnog učešća povećanjem kvaliteta. Uvode se nova pravila upravljanja: povećano učešće radnika, američka verzija *Just in time* sistema (materijal za proizvodnju dostupan gde i kada treba) i statistička kontrola kvaliteta. Godine 1982. administracija SAD uvodi anti-damping mere koje u mnogome menjaju odnos na tržištu. Dodatni porez od 44% za uvozne motorcikle, koji je trebalo da važi do 1988. godine, dao je kompaniji dovoljno vremena da stane na noge. Godine 1985. celokupni marketinški budžet *HarleyDavidson-a* utrošen je u promotivne vožnje kupaca. Svako ko je bio zainteresovan mogao je da sedne na nov motorcikli i da nakon probne vožnje iznese svoju ocenu o njegovim performansama. Projektanti, proizvođači i finansijski analitičari su počeli lično da komuniciraju sa svakim kupcem posebno. Kao rezultat toga nastao je proizvod koji su kupci želeli. Iako je ovaj marketinški potez diktirao visoke troškove, kompanija je imala u vidu efekte koji će biti ostvareni na dugi rok. Svaki naredni model je bio tehnički superiorniji od prethodnog. Kompanija počinje da se vraća svojim korenima i da uzima primat u segmentu inovacija. Pažljivo se biraju zaposleni u projektnim timovima. Kada je 1987. godine ukinuta naplata ekstra carina na japanske modele, *Harley* je već zauzima 47% tržišta. Već u 1989.godini tražnja je bila veća od proizvodnje. Tokom 2003. godine *Harley Davidson* je obeležavao stogodišnjicu postojanja. Kompanija je u periodu postojanja ostvarila imponantne rezultate tako da je proslavu dočekala sa prihodima od 2.1 milijarde USD, 8,000 hiljada zaposlenih i mrežom od 1,300 dilera u 48 zemalja. U poslednje vreme kompanija je počela značajnije da razvija svoje poslovanje i van granica SAD-a. Obožavaci *Harley Davidsona* širom sveta plaćaju 25,000 USD i više za omiljene motore. U mnogim zemljama se na isporuku čeka po više od šest meseci. Kompanija je 2006. godine proizvela rekordnih 400.000 motorcikala, u okviru kojih postoji 36 različitih modela. Ujedno, to je dvadeseta godina za redom kako kompanija ostvaruje rekordni profit i obim prodaje. Tržišno učešće kompanije na severno-američkom tržištu je 48%. Prema



agenciji *Interbrand*, vrednost brenda *Harley-Davidson* u 2006. godini procenjena je na 7.3 milijarde USD, što to je 45. najvredniji brend na svetu.

Pozicioniranje brenda u svetu. Godine 1958. snimljen je film „*The Wild One*“ sa *Marlon Brandom* u glavnoj ulozi. Ovaj film definitivno profilise buntovnički imidž brenda *Harley-Davidson*. Taj imidž brenda živi i danas. Da bi unapredila svoj odnos sa potrošačima, krajem osamdesetih godina, kompanija formira popularan klub ljubitelja *Harley-Davidson-a*. Počelo se sa štampanjem novina, kreirana je posebna odeća (kožne jakne i *jeans* farmerke za vlasnike i zaposlene) koja učvršćuje vezu između vlasnika, radnika i potrošača. Dok zaposleni u konkurentskim kompanijama dolaze na važne moto skupove u poslovnim odelima, zaposleni u *Harley-Davidson-u* dolaze u kožnim jaknama i farmerkama sa amblemom *Harley-a*. Procenjuje se da danas više od 400.000 hiljada ljudi svakodnevno nosi ovu odeću. Oni se osećaju kao pripadnici jedne velike porodice. Taj potez je povećao lojalnost kupaca višestruko. Uspeh kompanije u inostranstvu je došao nakon više godina zapostavljanja inostranih tržišta. Kompanija je takođe relativno sporo i neefikasno reagovala na pojavu konkurenata iz Japana. Ranije se kompanija bavila samo izvozom, a mreža dilera je bila izuzetno slabo razvijena. Reklamiranje u inostranstvu se svodilo na prevođenje američkih reklama na lokalni jezik. Nakon regrutovanja dilera na najbitnijim tržištima kao što su Japan i Evropa kompanija je shvatila šta znači „misli globalno deluju lokalno“. U Japanu su snažan imidž i visok kvalitet koji su posedovali proizvodi kompanije doprineli da bude najprodavaniji uvozni motocikl. Direktor divizije za Japan nije bio zadovoljan. On se bojava da slogan iz američke kampanje „Nepromenljiva stvar u ovom uvrnutom svetu“ nije prihvatljiv za japanske motocikliste. Konačno je uspeo da izdejstvuje iz centrale dozvolu da lansira kampanju samo za japansko tržište, a koja će sadržati američke i japanske elemente. Reklama je prikazivala američke motocikliste kako u rikši vuku gejšu. Japanski potrošači su shvatili koliko je za vožnju motocikla bitni i modni detalji. Kompanija je ubrzo otvorila dve prodavnice u kojima se prodavala specijalizovana garderoba i prateća oprema. U Evropi kompanija je otkrila da noćni izlazak nije isto što i u SAD. Kompanija je sponzorirala okupljanje motociklista u Francuskoj uz rok koncert i deljenje piva. Po planu, okupljanje je trebalo da bude završeno do ponoći, ali je na licu mesta utvrđeno da noćni izlazak u Evropi traje do 4 sata ujutru. Okupljanje motociklista u Evropi nisu tako česta kao u Americi pa je kompanija naložila svojim dilerima da podstiču ova okupljanja. Istraživanjem tržišta je otkriveno da vozači motora u Nemačkoj voze brzinom od oko 100 milja na sat. Nakon ovog saznanja kompanija je fokusirala svoje napore kako bi podigla bezbednost i udobnost vozača na viši nivo. Kompanija je konačno uspela da skicira profil svog potrošača u Evropi. To su isti oni ljudi koji kupuju *BMW* u SAD-u, zubari i advokati. I pored velikog napora kompanija u Evropi ostvaruje svega 8% prihoda. Uprkos velike tražnje brend lojalista kompanija strategijski ograničava ponudu u odnosu na tražnju. Godišnja proizvodnja trenutno iznosi oko 250,000 motocikla. Iako kompanija ne podmiruje celokupnu tražnju za svojim proizvodima to rukovodstvo uopšte ne brine. Kao što je rekao bivši direktor *Harley Davidsona* „dovoljno motocikla je previše motocikla“. Samo nekoliko brendova je izazvalo tako intenzivnu lojalnost potrošača koja postoji u srcima *HD* vlasnika. „*HD* audijencija je granitna!“ u svojoj privrženosti, odanosti, žalio se potpredsednik prodaje konkurenta *Yamahe*. Isto tako, govorio je: „Vi ne možete videti da ljudi tetoviraju *Yamaha* na svojim telima!“ I prema predsedniku kompanije za istraživanje motora, „za mnoge ljude nije se radilo o tome da oni žele samo motocikl. Ono što su oni hteli je – *Harley!* Taj brend je tako jak!“. Svake godine, početkom marta, više od 400 000 bajkera „grmi“ ulicama Dejton Biča, Floride, na *HD Bike* nedelji proslave. Bajkeri iz cele zemlje se izležavaju na svojim modelima *Harleya*, u svojim sportskim košuljama na kojima je napisano: „Radije bih bacio *Harley* nego što bih vozio *Hondu!*“ Na talasu tako jakih emocija, *HD* krči svoj put ka vrhu brzo rastućeg moto tržišta. *Harleyev* plen je više od jedne polovine svih US bajkera u ovom veoma konkurentnom segmentu. *Harleyeva* prodaja raste rapidnom brzinom. U



stvari, za samo nekoliko godina, tražnja je nadmašila ponudu, sa listom čekanja klijenata do tri godine za svoj popularni model. „Videli smo ljude kako kupuju nov *Harley* i onda ga preprodaju za 4-5000 USD više“, rekao je jedan diler. *HD* prodavci troše jako puno vremena razmišljajući o tome kako će se kupci ponašati. Oni žele da znaju ko su njihovi kupci, o čemu razmišljaju i kako se osećaju, i zašto kupuju *Harley* radije nego *Yamahu* ili *Kawasaki* ili veliki *Honda American Classic*. Šta je to što čini kupce *Harleya* tako odanim? Ovo su teška pitanja: čak i vlasnici *Harleya* ne znaju precizno šta ih motiviše na kupovinu baš ovih motora. Ali, menadžment *Harleya* postavlja kao top prioritet razumevanje kupaca. Ko vozi *Harley*? Mogli biste biti iznenađeni. To više nisu samo krupni i razvijeni tipovi, rokeri sa kožnim jaknama koji su svojevremeno predstavljali tvrdo jezgro kompanije. Ovi motori su postali veoma atraktivni novom tipu vozača – starijim, bogatim i bolje obrazovanim. Prosek *Harleyevih* klijenata je 46-godišnjak, suprug sa prosečnim mesečnim prihodom od 73.800\$. *Harleyev* veliki, komforni kruzer pruža ovim novim potrošačima laganu i bezbrižnu vožnju, prestiž i moć koja uz to ide. *HD* proizvodi odlične bajkove, krećući se u skladu sa potrebama tržišta, poboljšava prodajne salone i svoj prodajni pristup klijentima. Ali, *Harleyevi* klijenti kupuju nešto mnogo vrednije od samog kvalitetnog motora. Kako bi bolje razumeli duboke motivacije klijenata za kupovinom ovih motora, *HD* je pratio ponašanje fokus grupe u kojoj su se nalazili bajkeri sa *HD-om*. Zatim je na adrese istih prosleđeno 16,000 upitnika koji su podrazumevali psihološka, sociološka i demografska pitanja kao npr „Da li *Harley* identifikujete sa medvedom ili lavom?“. Istraživanje je otkrilo 7 tipova glavnih klijenata: avanturiste, tradicionaliste, osećajne pragmatičare, statusne stiliste, lenčuge-kampere, klasične kapitaliste, hladnokrvne usamljenike, uobražene i mrzovoljne tipove. Bilo kako, svi korisnici *Harleya* cene ga iz istih razloga – „Nezavisnost, sloboda i moć bili su univerzalna obeležja“. Ove studije potvrđuju to da klijenti *Harleya* čine nešto više od same ili proste kupovine moto bajka. Oni kupovinom pokazuju svoj životni stil i svoje stavove. Klasičan izgled, zaglušujući zvuk motora, identična ideja *Harleya* – sve to doprinosi njegovoj mistici. Posedujući ovu američku legendu, vlasnik postaje deo nečeg jako velikog, postaje član *Harley* porodice. Tako jake emocije i motivacije su apsorbovane i u klasičnom *HD* oglašavanju. Naslovi u štampi su govorili „kada ste se poslednji put osećali tako jaki u vezi sa nečim?“ „Buđenje u rano jutro i gde vas život odvede.“ „Uzmi šta god ti je potrebno da stigneš tamo.“ „Kad imate *HD* srce jače lupa, odbijajući da bude deo običnosti.“ „Iznenada, stvari postaju drugačije. Jasnije. Stvarnije. Osećaj je lični.“ Za neke, posedovanje *Harleya* je izraz individualnosti. Za druge, znači da ste deo generacije rođene 1903. u *Milwaukeeju*. Povezujemo ga sa određenim izgledom, zvukom. Svako ko poseduje jedan će vam reći da je to nešto mnogo jače od motorcikla. Efekat vožnje *Harleya* je trajan.“ *HD* primer pokazuje da mnogo različitih faktora deluje na ponašanje kupaca pri kupovini. Nikad nije jednostavno kupčevo ponašanje. Razumeti ga -osnovni je zadatak marketinga i brend menadžmenta. ⁴⁹⁸

■ *BR-BusinessDataBase*

⁴⁹⁸ Izvori: Rakita B. Mitrović I, 2007, Brend Menadžment, Savremena administracija, str 3-4; www.harleydavidson.com; www.interbrand.com; Harley-Davidson AnnualReport

1. GLOBALNI KARAKTER I MARKETINŠKI ZNAČAJ BREND A

Izvorni pojam i marketinški tretman brenda. Sama reč brend potiče od staroskandinavske reči *brandr*, sa izvornim značenjem *žigosati* ili *goreti*. Inicijalno, reč brend služila je vlasnicima stoke kao sredstvo da obeleže svoje životinje radi njihovog razlikovanja i identifikacije. U pravničkoj terminologiji sve do danas zadržana je u upotrebi reč *žig*, umesto reči *brend*. Američka Asocijacija za Marketing (AMA) brend definiše kao ime, termin, znak, simbol ili dizajn, ili njihovu kombinaciju, sa osnovnom svrhom da se identifikuju proizvodi i usluge određenog proizvođača i/ili prodavca i diferenciraju od konkurencije. U savremenoj tržišnoj praksi i marketingu su se već odomaćili pojmovi, kao



što su: brend (*brand*), ime brenda (*brand name*), znak brenda (*brand mark*), boja brenda (*brand color*), zaštitni znak (*trademark*), trgovačko ime (*trade name*) i autorsko zaštićeno pravo (*copyright*).⁴⁹⁹ U svim navedenim pojmovima polazi se od pojavnog i pravno-formalnog tretiranja brenda. Međutim, suština, poslovni i tržišni značaj pojmova koji se vezuju za područje brend menadžmenta mnogo su širi, slojevitiji i složeniji. Brend se u savremenom menadžmentu i marketingu tretira kao instrument, ali i kao pokazatelj uspeha na tržištu. To posebno dolazi do izražaja kada se brend posmatra kroz prizmu poslovnih i tržišnih odnosa koji se uspostavljaju na podlozi njegove simbolike. Dakle, praktično vrednovanje brenda je mnogo šire od pojavnog i formalnog. Menadžment i marketing današnjice neguju pozicioni i vrednosni odnos prema brendu, a ne samo pravni i svojinski. Savremeni poslovni tretman brenda u prvi plan ne stavlja identifikaciona obeležja i formalna prava nego tržišnu svesnost, reputaciju, pozicioniranost, prepoznatljivost i vrednost konkretnog brenda. Zbog toga Keller pravi razliku između brenda sa malo „b“ i Brenda sa veliko „B“.⁵⁰⁰ Brend sa malo „b“ odražava formalistički i identifikacioni pristup njegovom tretiranju i poimanju. Brend sa veliko „B“ odražava marketinški ili pozicioni i vrednosni pristup njegovom tretiranju i razumevanju.

Brend je više od robe.⁵⁰¹ Tradicionalni pristup afirmiše logiku da je sve roba, kao i da svaka roba ima svoga kupca i svoju cenu. Istina je da sve na tržištu jeste ili može biti roba, ali svaka roba ne može biti brend. Roba je predmet klasične i bezlične tržišne transakcije. Brend je pečat i garant partnerskih odnosa na tržištu. Roba se nudi, a brend se traži. Roba je bezlična, a brend je personalizovan. Roba afirmiše sličnost, a brend afirmiše različitost. Roba je neprepoznatljiva, a brend je osoben, diferenciran i prepoznatljiv. Roba ide uz tržište prodavaca, a brend ide uz tržište

⁴⁹⁹ Ime brenda (*brand name*) predstavlja identitetski element koji je moguće izgovoriti i slovima ispisati. Znak brenda (*brand mark*) predstavlja identitetsko obeležje koje nije moguće izgovoriti, ali na karakterističan način obezbeđuje prepoznatljiv vizuelni identitet brenda u formi simbola, dizajna ili osobenog ispisa. Boja brenda (*brand color*) predstavlja vizuelno identitetsko obeležje kojim se doprinosi većoj prepoznatljivosti imena i znaka brenda u odnosu na konkurentske. Zaštitni znak (*trademark*) predstavlja pravno zaštićeni i registrovani brend, deo brenda ili ime kompanije, kojim se preduzeću obezbeđuje ekskluzivno pravo korišćenja osnovnih elemenata njihovog vizuelnog identiteta. Trgovačko ime (*trade name*), u formalnom smislu, ima karakter zaštitnog znaka, ali se uglavnom vezuje za ime i vizuelni identitet kompanije koji se institucionalno i ekskluzivno koristi na tržištu. Autorska zaštićena prava (*copyright*) predstavljaju ekskluzivnu pravnu formu kojom se definišu i preciziraju uslovi korišćenja registrovanih elemenata intelektualne i industrijske svojine, kako u izvornom obliku, tako i u varijantama ustupanja, prenosa, reprodukcije, publikovanja, prodaje i slično.⁵⁰⁰ Keller Kevin Lane, 2003, p 3.⁵⁰¹ Videti: Rakita B, Mitrović I, 2007, str. 7-8.

kupaca. Roba afirmiše samo materijalnu vrednost, a brend je uvek više od materijalne vrednosti. Roba je jednolična, a brend diferenciran, osoben i jedinstven. Roba služi prodavcu, a brend služi potrošaču. Roba je opredeljena pozicijom i strukturom ponude, a brend je opredeljen pozicijom i strukturom tražnje. Roba se vezuje za adresu prodavca, a brend se vezuje za adrese potrošača, bilo u lokalnim, nacionalnim, regionalnim ili globalnim razmerama. I iz ovog ugla posmatrano, dolazimo do zaključka da brend ima globalni karakter i može da ima globalnu perspektivu.

Brend je više od proizvoda. Svaki brend jeste proizvod, ali svaki proizvod nije brend. Proizvod je oblikovana potreba potrošača. On je izraz sposobnosti da se zadovolje potrebe potrošača. Marketinškim kreiranjem brenda, proizvodu se daje potpuno novi kvalitet.



Kupoprodajni odnos preduzeća sa potrošačima, brendiranjem se prevodi u partnerski odnos. Živimo u svetu u kome između samih proizvoda ima sve manje tehničkih, funkcionalnih, pa i kvalitativnih razlika. Odnos sa krajnjim potrošačima se sve više uspostavlja preko simboličkih i asocijativnih svojstava brenda. Proizvoda nema bez realnih postrojenja i tehnoloških kapaciteta, dok brenda nema bez kreativnih kapaciteta i kreativnih radionica. Proizvod se stvara u realnom proizvodnom procesu ili pogonu, a brend se stvara u svesti potrošača. Proizvod je rezultat proizvodne funkcije i proizvodnog menadžmenta, a brend je rezultat marketinške funkcije i marketinškog menadžmenta. Rezultat marketinga postaje vredniji od rezultata proizvodnje. Proizvodnja je podređena marketingu, a marketing je podređen potrošaču. U prednosti su vlasnici brendova nad vlasnicima proizvoda. Bolje je biti najpoznatiji brend nego najkvalitetniji proizvod. Vlasnici brendova mogu da menjaju i uslovljavaju proizvođače proizvoda. Obrnuto je mnogo teže. Međunarodna i globalna snaga vlasnika brendova je potencijalno uvek veća od snage vlasnika običnih proizvoda. Oko 60% najpoznatijih brendova u svetu poreklom je iz SAD, a oko jedne trećine najvećih proizvodnih korporacija u svetu svojim lancem snabdevanja su vezane za Kinu. U tome je moguće videti jasnu razliku između leaderske i satelitske uloge na svetskom tržištu. Leadersku ulogu na tržištu opredeljuje vlasništvo nad poznatim brendovima, a satelitsku ulogu na tržištu opredeljuje snabdevačka uloga i vlasništvo nad nepoznatim proizvodima.

Tržišna fleksibilnost brendinga. Jedan isti proizvod moguće je prodavati kao dva brenda ili pod dva imena na istom ili različitim tržištima. To posebno dolazi do izražaja u međunarodnom

⁵⁰² Bolje je biti *Microsoft – MS DOS*, nego *Apple - Linux*

Isti proizvod sa dva Brenda. Zajednička, američko-japanska fabrika *NUMMI* u Kaliforniji proizvodi dva skoro identična modela automobila, nudeći ih na tržištu pod dva imena, ili kao dva brenda – *Toyota Corolla* i *Chevrolet Prizma*. *Toyota Corolla* kao brend, prodaje se četiri puta više iako ima neto cenu veću za 650 USD od *Chevrolet Prizme*. To se može objašnjavati samo dodatnom snagom brenda *Toyota Corolla*.

Isti brend sa tri imena. *Procter&Gamble* je neko vreme uspešno prodavao svoje sredstvo za čišćenje u domaćinstvu „*Mr.Clean*“ u SAD. Međutim, ovo ime je imalo adekvatno značenje samo u zemljama u kojima se koristi engleski jezik. Ovakva situacija uticala je na stvaranje nekoliko varijanti imena prilagođenih stranim tržištima kao što su npr. „*Monsieur Propre*“ u Francuskoj i „*Meister Proper*“ u Nemačkoj. U svim slučajevima je kao simbol ipak zadržan duh iz čarobne lampe sjajnih očiju zato što je on i van SAD izazivao slične reakcije.

Isti brend sa dva imena. Upotreba reči *diet* u imenu brenda *Diet Coke* dovela je do korišćenja imena *Coca Cola Light* kao alternativnog imena zato što reč *diet* ima neodgovarajuće ili nepoželjno značenje u nekim zemljama. Izazov je bio da se kreira identitet brenda koji bi bio prepoznatljiv na 146 svetskih tržišta, bez obzira dali se zove *Diet Coke* ili *Coca Cola Light*. *Coca Cola* je pozicionirala svoj proizvod kao bezalkoholno piće koje pomaže ljudima da se osećaju i da izgledaju najbolje, umesto potpunog naglaska na gubljenje težine. Plan *Coca Cole* je da potrošači opaze ove karakteristike jednostavnim pogledom na proizvod, bez obzira na ime. Ponuđena kombinacija vizuelnih efekata brenda i izražavanja atributa

marketingu, zbog jako velikog broja potencijalnih ciljnih tržišta i velikih razlika u preferencijama potrošača. Nije dobro pod istim brendom prodavati dva različita proizvoda. To nije u interesu ni potrošača, ni kompanije, ni kontrolnih tržišnih institucija. Inače, sve što se u međunarodnom marketingu može tretirati proizvodom, to može da dobije i obeležja brenda, ukoliko vredi. Sve što je međunarodno konkurentno i kvalitetno, šteta je da ne bude brendirano. Rekli smo već da brend predstavlja marketinški izraz za dobro



diferenciran i prepoznatljiv proizvod u odnosu na druge proizvode koji zadovoljavaju istu potrebu. Brendovsko diferenciranje proizvoda u odnosu na druge proizvode u okviru iste kategorije može da bude racionalno i opipljivo, ali može da bude i simboličko, emocionalno, neracionalno i neopipljivo.

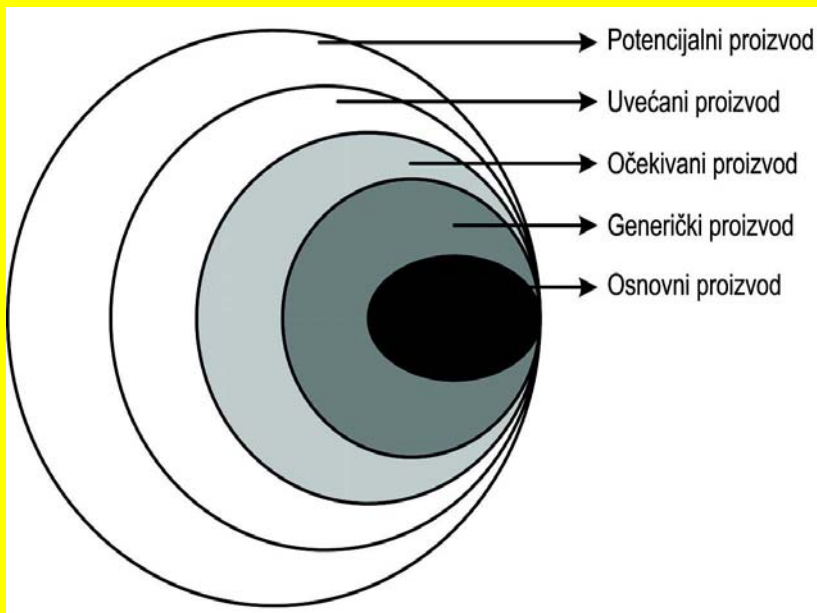
Kreiraj globalno, realizuj lokalno. Marketinški posmatrano, brend je tržišni izraz koji ima svoju vrednost i prepoznatljivost u svakom vremenskom preseku. To je jedinstven tržišni kod preko koga se prepoznaje biznis, kompanija, institucija ili proizvod. Brend mora biti više od imena i osnovnih identitetskih obeležja. Brend mora da motiviše, pokreće na akciju, izaziva emocije, asocijacije i da kreira poverenje. Brend mora da korespondira sa svojim ciljnim tržištem

- lokalnim, regionalnim ili globalnim. Konceptijski i kreativno posmatrano, brend ima globalni karakter, pa je kreativni aspekt brendiranja poželjno zasnivati na globalnom načinu razmišljanja. Funkcionalno i operativno posmatrano, brend mora da bude jasno tržišno profilisan i fokusiran, pa je aplikativni aspekt brendiranja potrebno preispitivati i vrednovati lokalno. Dobitnički princip savremenog brendiranja bi otuda mogao da glasi – kreiraj globalno, realizuj i vrednuj lokalno.

Dodavanje vrednosti očekivanom proizvodu. U marketingu je na opštu prihvaćenost naišla *Kotlerova* identifikacija pet nivoa proizvoda: 1. *osnovni proizvod* – bazična upotrebna vrednost i funkcionalna namena proizvoda, 2. *formalni proizvod* – osnovna verzija i materijalizovana forma fundamentalnih funkcionalnih karakteristika i atributa proizvoda, bez diferencirajućih osobina, 3. *očekivani proizvod* – usklađen paket atributa i osobina zadovoljavajućeg kvaliteta, koje kupci pretežno očekuju kada kupuju proizvod, 4. *uvećani proizvod* – diferencirani proizvod sa dodatnim atributima, karakteristikama i koristima koji će ga razlikovati od konkurentskih proizvoda, 5. *potencijalni proizvod* – projektovani perspektivni razvoj proizvoda sa svim dodacima, verzijama i transformacijama formi kroz koje bi se mogao realizovati u budućnosti. Osnovni proizvod ne može biti Brend. Formalni ili generički proizvod ne može biti Brend. Očekivani proizvod ne može biti Brend. Najveći broj preduzeća može da dostigne sasvim zadovoljavajući kvalitet prva tri nivoa proizvoda. Do nivoa očekivanog proizvoda svako preduzeće može relativno lako da pokaže razlog svoga postojanja. Može se reći da do tog nivoa proizvoda, konkurencija još uvek nije vidljiva i značajnije prisutna. Tamo gde nema velike konkurencije, uglavnom i nema potrebe za ulaganjem u razvoj brenda sa velikim „B“. Do nivoa očekivanog proizvoda može se govoriti samo o pravnim i formalnim aspektima brenda sa malim „b“. Ozbiljnija konkurencija na tržištu pokazuje se tek na nivou uvećanog i perspektivnog proizvoda. Otuda se može zaključiti da tek uvećani proizvod može da bude pravi Brend. Nivo potencijalnog proizvoda uvek mora da se kreira i pozicionira kao Brend. Dakle, tek na četvrtom i petom nivou poimanja i oblikovanja proizvoda može se govoriti o pozicionom i vrednosnom brendiranju u pravom marketinškom smislu. Na tržištu će se razlikovati preduzeća koja su u stanju da ponude uvećani proizvod i proizvod budućnosti, u odnosu na ona preduzeća koja su u stanju da ponude samo do nivoa očekivanog proizvoda. To je razlika između preduzeća koja se na međunarodnom i globalnom tržištu prepoznaju po jakim brendovima i preduzeća koja na tržištu nude obične proizvode.

proizvoda ne samo da prevazilazi razlike u imenu već takođe može biti identifikovana lako bez obzira na to da li je ime napisano na engleskom, koreanskom, kineskom ili srpskom jeziku.

Slika 10.1. *Pet nivoa proizvoda*



Izvor: Kotler, P. (2000)

Marketing Management, Prentice Hall, New York, p. 430

Brendiranje i brend menadžment. Brendiranje (*branding*) je kreativni proces osmišljavanja najefektivnijeg načina tržišnog izražavanja. To je proces kreiranja, potvrđivanja i promovisanja prepoznatljivog brenda u nacionalnim, nadnacionalnim i globalnim razmerama. To je proces kreiranja jedinstvenog koda ili jedinstvene tržišne prepoznatljivosti proizvoda, usluge, pojedinca, tima, koncepta, modela poslovanja, preduzeća ili institucije, u skladu sa osobenostima ciljnog tržišta. Brendiranje je proces kojim kompanije pokušavaju da kreiraju željenu percepciju i asocijativnost svog proizvoda ili svoje marketinške ponude u umu potrošača, koji pripadaju ciljnom tržištu ili tržišnom segmentu u lokalnim, regionalnim ili globalnim razmerama. Brend menadžment je integralni i dinamički sistem organizacije marketinškog usmeravanja i koordinacije procesa tržišnog izražavanja, ponašanja i prepoznatljivog pojavljivanja, sa ciljem da se aktivno kontroliše tržišna pozicioniranost i ostvare što povoljniji konkurentski i finansijski efekti konkretnog brenda u lokalnim, regionalnim i globalnim razmerama. Brend menadžment je proces planiranja, organizovanja, izvršenja i kontrole marketinških aktivnosti fokusiranih na profilisanje tipa brenda i prevođenje njegovog identiteta u željeni imidž i reputaciju na tržištu, kao i ostvarivanje pozitivnog gudvila (*goodwill*) i realne imovinske vrednosti brenda (*brand equity*), u lokalnim, regionalnim ili globalnim razmerama.

2. KONCEPCIJSKI OKVIR MEĐUNARODNOG BREND– MENADŽMENTA

Međunarodni brend-menadžment sastoji se od dva paralelna i međusobno povezana procesa:

tržišnog profilisanja brenda, tipološkog i statusnog karaktera i

tržišnog pozicioniranja brenda, identitetskog, percepcijskog i vrednosnog karaktera.

2.1. Tržišno profilisanje brenda u MM

U poslovno-koncepcijskom i tržišnom smislu moguće je praviti razliku između dva tipa ili profila brenda – korporativni ili institucionalni i proizvodni brend.

Korporativni ili institucionalni brend predstavlja jedan od osnovnih elemenata vizuelnog identiteta, tržišne prepoznatljivosti i konkurentskog diferenciranja kompanije, institucije, poslovnog sistema ili poslovnog modela u – široj javnosti, poslovnom svetu i prometu, u lokalnim, međunarodnim, regionalnim ili globalnim razmerama. On može biti potpuno nezavistan, može biti biznis sam za sebe, može biti deo proizvodnog brenda ili pak kišobran za pojedine proizvodne brendove. Pošto korporativni brend prevashodno odražava



institucionalnu i poslovnu prepoznatljivost, on se po pravilu koristi i u odnosima poslovne korespondencije, a ne samo u odnosima tržišnih transakcija. U situacijama kada se garantuje visok kvalitet, kao i konzistentnost kvaliteta svih proizvoda i usluga sa kojim se izlazi na tržište, preporučljivo je da se od samog početka ime firme kreira i koncipira kao korporativni brend. Lako je zaključiti da pojam korporativnog brenda tretiramo kao svodni imenitelj za termine kao što su: institucionalni brend, fabrički brend, trgovački brend, brend poslovnog formata, ime firme, brend kvaliteta, brend lokacije i destinacije, statusni brend, na koje se često nailazi u savremenom poslovnom svetu.

Proizvodni brend predstavlja jedan od osnovnih elemenata vizuelnog identiteta, prepoznatljivosti i konkurentskog diferenciranja konkretnog proizvoda u odnosu na slične proizvode koji se nude na tržištu, u lokalnim, međunarodnim regionalnim ili globalnim razmerama. Proizvodni brend ima višestruki značaj: informativni, identitetski, konkurentski i simbolički. Kreiranje proizvodnog brenda je istovremeno i kreativan posao i poslovna strategija, ali po pravilu, i zakonska obaveza. Nebrendirani proizvodi u prometu se mogu javljati ili pod jakom institucionalnom i državnom zaštitom i kontrolom, ili pak pod okriljem afirmisanog korporativnog brenda u okviru pripadajuće industrije ili u sferi savremene trgovine. Razumljivo je da odabrana strategija brendiranja proizvoda, kao i ostvareni kvalitet brenda neposredno utiču na nivo i politiku cena.

Odnos između korporativnog i proizvodnog brenda može biti veoma različit, što ima neposredne strategijske implikacije. Međusobno se mogu nalaziti u potpuno razdvojenom i nezavisnom, kao i u relativno dominantnom, ravnopravnom i kombinovanom odnosu, a mogu biti i potpuno sjedinjeni i imati isto značenje. Osim situacija kada predstavlja potpuno nezavisan tržišni identitet, biznis ili model poslovanja, korporativni brend se uvek, na direktan ili indirektan način, odražava i na tržišnu reputaciju i poziciju konkretnog proizvodnog brenda. Proizvodni brend može, ali i ne mora da uključi identitetske elemente iz korporativnog brenda. Inače, u praksi, strategijske varijante pojedinačnog i kombinovanog korišćenja korporativnog i proizvodnog brenda mogu biti vrlo različite. Jedna od opcija je kreiranje jedinstvenog brenda bez hijerarhijskih nivelacija i proizvodnih varijacija. Jedinstveni brend integriše i korporativni i proizvodni nivo. Imidž kompanije i proizvoda se potpuno poklapaju.

Druga opcija je dominacija korporativnog nad proizvodnim brendom. Sada se kreira i nivo proizvodnih brendova, ali su oni uvek vidljivo, upečatljivo i dominantno podržani nosećim korporativnim brendom. Ime kompanije se kontinuirano i upečatljivo koristi i prožima kroz čitavu paletu proizvoda. Tržišno komuniciranje pojedinih proizvoda se izvodi iz snage i imidža korporativnog brenda.

Treća opcija je dominacija proizvodnog nad korporativnim brendom. Sada je akcenat na nezavisnom životu proizvodnog brenda u odnosu na korporativni. Kontakt sa potrošačima se uspostavlja i održava preko pojedinih proizvoda. Dominantna marketinška podrška se usmerava na proizvode. Često potrošači i ne znaju koja kompanija stoji iza njihovih preferiranih brendova.

Četvrta opcija je praktikovanje naizmenične ili kombinovane dominacije brenda. U zavisnosti od tržišta i drugih pretpostavki poslovnog okruženja, ponekad se dominantan akcenat stavlja na komuniciranje i isticanje proizvodnog brenda, a ponekad dominira pažnja nad korporativnim brendom u odnosu na proizvodni. U zavisnosti od prirode i karakteristika proizvoda, neki proizvodi mogu biti kombinovani i podržani korporativnim imenom, a neki proizvodi iste kompanije mogu da se uspešno pozicioniraju bez posebnog naglašavanja korporativnog imena.



Peta opcija je mogućnost podjednagog i ravnopravnog korišćenja korporativnog i proizvodnog brenda. To je strategija održavanja dvojnog tržišnog identiteta. Pojednim proizvodima se poklanja odvojena pažnja i marketinška podrška, ali se istovremeno svaki proizvodni brend povezuje sa kompanijom koja stoji iza njega. U tom kombinovanju, po pravilu nema dominantnog nivoa brenda .

⁵⁰⁴ Dobri primeri jedinstvenog brenda su: *Kodak*, *Federal Express* ili *FedEx*, *Hilton*, *3M*. ⁵⁰⁵

Dobar primer je *Xerox* sa svojim izvedenim proizvodnim brendovima. ⁵⁰⁶ Dobri primeri su proizvodni brendovi – *Pampers* i *Tide* kompanije *Procter & Gamble* ili *Marlboro* i *Merit* kompanije *Philip Morris -Altria*. ⁵⁰⁷ Kompanija *Bosh* na nekim proizvodima koristi korporativni brend, a na nekim ga uopšte ne ističe, već samo potencira proizvodni brend.

⁵⁰⁸ Korporativni brend *General Motors* paralelno i ravnopravno se koristi sa proizvodnim brendovima kao što su *Chevrolet* i *Pontiac*.

Tržišni status brenda. Na koji način će potrošači širom sveta percipirati određeni korporativni i proizvodni brend zavisi od niza faktora. Jedna grupa su objektivni i relativno lako predvidivi faktori (kulturološki, demografski, socijalni, politički i dr.). Radi se o faktorima međunarodnog marketinškog okruženja koji se moraju pažljivo analizirati i vrednovati od tržišta do tržišta, na regionalnom ili pak globalnom nivou. Druga grupa su subjektivni i gotovo apsolutno nepredvidivi faktori (emotivni i psihološki). Radi se o faktorima međunarodnog marketinškog okruženja koji su personalnog i biheorističkog karaktera. U zavisnosti od dinamike faktora koji opredeljujuće utiču na ponašanje potrošača u procesu kupovine, zavisice i mogućnost kompanije da ostvaruje efektivnu i efikasnu tržišnu identifikaciju na nacionalnom, inostranom, regionalnom ili globalnom nivou. U zavisnosti od toga da li ti faktori deluju kao prepreka ili izazov međunarodnog marketinškog delovanja, moguće je prethodno utvrđenom tipu i profilu brenda dodeliti – lokalni, regionalni ili globalni status. To svakako usmeravajuće utiče na proces tržišnog pozicioniranja brenda u okviru celovitog međunarodnog brend-menadžmenta.

2.2. Tržišno pozicioniranje brenda u MM

Proces strategijskog i tržišnog pozicioniranja brenda u lokalnim, međunarodnim i globalnim razmerama, mora da prođe kroz četiri faze, obavezno obuhvatajući četiri njegova poslovna kvaliteta, tržišna značenja i simbolike: identitet (*identity*), imidž (*image*) i gudvil (*goodwill*) i imovinska vrednost brenda (*brand equity*).

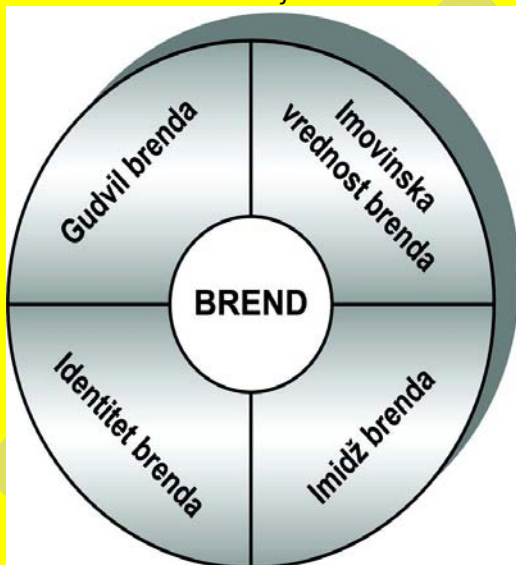
Identitet brenda predstavlja konceptijsko i kreativno rešenje imena i pratećih vizuelnih i estetskih elemenata konkretnog tipa brenda (korporativnog ili proizvodnog) kojim se obezbeđuje njegova tržišna identifikacija i prepoznatljivost u odnosu na konkurentske brendove. Identitet brenda, u suštini, simbolizuje puno ime i prezime poslovnog sistema ili proizvoda na koje se odnosi. Sam pojam „identitet brenda“ je širi od imena brenda (*brand name*) jer uz ime podrazumeva mogućnost postojanja i znaka (*brand mark*), rešenje izgleda i forme (*brand design*), službene i karakteristične boje (*brand colors*). U osnovne elemente identiteta brenda spadaju: ime, logo, slogan, boja, pakovanje i obeležavanje. Njihov zadatak je da unaprede prepoznatljivost brenda od strane potrošača i da se utisnu u njegovu svest. Identitet brenda može biti u potpunosti ili pak delimično registrovan (samo ime ili samo znak). I dok pravna registracija jeste poželjna, ali ne i obavezna, ono što jeste i poželjno i obavezno u savremenom poslovnom svetu – to je interna poslovna zaštita usvojenog identiteta brenda kroz svojevrstu knjigu standarda osnovnih pojavnih i vizuelnih elemenata konkretnog brenda, te njihovih najčešćih aplikativnih rešenja. Dakle, identitet brenda je širi pojam i od njegovog čisto pravno formalnog tretmana, jer naglašava tržišni i vizuelni značaj kao i poslovno aplikativna svojstva brenda.



Strukturno komponovanje identiteta brenda. Brend je moguće izdvajati i diferencirati od statusa jednolične robe, preko bazičnih i osnovnih atributa, kao i preko irelevantnih i sporednih atributa. Ukoliko se radi o osobenom i jedinstvenom proizvodu, diferenciranje brenda je moguće i poželjno vršiti preko najvažnijih atributa proizvoda ili biznisa. Ukoliko se radi o univerzalnim i sličnim proizvodima, diferenciranje brenda je moguće vršiti preko sporednih i irelevantnih atributa proizvoda ili biznisa. Da bi se kreirao jasan, koherentan i konzistentan identitet jednog entiteta, neophodno je razviti njegovu logičku strukturu. Postoje tri modela razvoja strukture poslovnog identiteta: monolitni, dualni ili kišobranski i kompozitni ili multipli model.

Monolitna struktura identiteta je situacija kada kompanija koristi jedno ime i jedan vizuelni koncept za sve svoje proizvode na globalnom nivou⁵¹⁰. Dualna (*kišobranska*) struktura identiteta je slučaj kada kompanija dodeljuje svoje ime svim vezanim kompanijama i njihovim brendovima. Na taj način kompanija vrši svojevrsno potpisivanje (garantovanje) svih brendova koji se nalaze u njenom vlasništvu. Ovaj postupak je karakterističan za globalne kompanije prilikom uspostavljanja nekog oblika partnerskih odnosa⁵¹¹. Kompozitna (*multipla*) struktura identiteta praktikuje se kod onih kompanija koje žele da naprave jasnu distinkciju između svog korporativnog identiteta i identiteta svojih brendova. Potrošač gotovo da i ne zna koja kompanija je vlasnik brendova koje kupuje. Česta situacija je da različiti brendovi iste kompanije deluju kao klasični konkurenti na globalnom tržištu⁵¹².

Slika 10.2. Četiri obeležja brenda



Imidž brenda (*brand image*) predstavlja sliku ili predstavu koja se formira na tržištu i u javnosti o firmi, poslovnom modelu ili pak konkretnom proizvodu i usluzi. Značenje i simbolika brenda za neposredne kreatore osnovnih elemenata identiteta razlikuju se u odnosu na značenje i simboliku koju konkretni brend uživa na lokalnom, međunarodnom ili globalnom tržištu. Posmatrajući ga kroz prizmu ostvarenog imidža, brend možemo definisati kao kombinaciju racionalnih i emocionalnih elemenata i simbola marketinške ponude pomoću kojih se stvara tržišna prepoznatljivost i čvrsta povezanost sa krajnjim potrošačima. Simbolika i značenje brenda sa pozitivnim imidžom su mnogo širi od značenja i simbolike neutralnog identiteta brenda. Brend sa pozitivnim imidžom na tržištu simbolizuje kvalitet ukupne marketinške ponude, a ne samo jedan od bitnih elemenata tržišnog oblikovanja proizvoda. Kvalitet ostvarenog imidža brenda se neposredno manifestuje i kroz ispoljeni nivo lojalnosti krajnjih kupaca i potrošača. Imidž brenda je kompleksan skup slika i iskustava



koji se nalazi u umu potrošača. Brend ima dve veoma važne funkcije: 1. Brend predstavlja svojevrsni sertifikat za kvalitet, koji korespondira sa obećanjem koje je dato od strane kompanije o određenom proizvodu. 2. Brend omogućava potrošačima da lakše organizuju svoju kupovinu i pomaže im da jednostavnije nađu određeni

⁵¹⁰ U kompanije koje su uspešno razvile monolitnu strukturu identiteta spadaju *BP, Porsche i Tesco*.

⁵¹¹ Predstavici ove grupe su kompanije *Microsoft, Nestlé* i dr. ⁵¹² Kompanije koje spadaju u ovu grupu su *Unilever i Procter & Gamble*. proizvod. Brend je taj koji najvidljivije diferencira proizvod određene kompanije i omogućava njegovu različitost u domaćim, inostranim lokalnim, međunarodnim regionalnim i globalnim razmerama.

Gudvil brenda (*brand goodwill*) predstavlja reputaciju ili dokazanu, priznatu i merljivu tržišnu vrednost konkretnog tipa brenda (korporativnog ili proizvodnog) i konkretno fokusiranog tržišnog dometa brenda (lokalnog, regionalnog ili globalnog). Gudvil brenda je rezultat dobre tržišne reputacije i dobrih odnosa sa potrošačima. Stiče se na podlozi dugoročne strategije kreiranja željenog i stabilnog tržišnog učešća, kao i izgradnje poverenja kod krajnjih kupaca i potrošača. Gudvil korporativnog i proizvodnog brenda predstavlja jednu od najznačajnijih nematerijalnih vrednosti firme, te se s pravom tretira i kao vrlo bitan parametar ukupne konkurentnosti i marketinške osposobljenosti na tržištu. Sa procesom približavanja i smanjivanja raskoraka između imaginarnog i stvarnog marketinškog programa firme, gudvil brenda postaje sve povoljniji i sve vredniji. Ostvareni pozitivni imidž predstavlja vrlo bitan elemenat gudvila brenda, međutim sam pojam gudvila je složeniji, širi i realniji od imidža brenda. O realnosti i merljivosti gudvila brenda govori i činjenica da to nije samo marketinška, nego i sve značajnija knjigovodstvena kategorija. Pošto proces stvaranja gudvila brenda obavezno ide preko kreiranja i afirmacije pozitivnog imidža na tržištu, može se reći da na dugi rok dolazi do približavanja suštine, tržišnog značenja i simbolike pozitivnog imidža i gudvila brenda. Dugoročno i strategijski posmatrano, gudvil brenda se može definisati i kao ostvareni pozitivni imidž na tržištu, sa realnim pokrićem. Jedno je sigurno – nema vrednosnih efekata od ostvarenog gudvila brenda bez zavidne marketinške osposobljenosti firme i ozbiljne primene odgovarajućih marketinških strategija. U nedostatku adekvatne marketinške osposobljenosti i marketinških rezultata, kompanija može da uživa i iskazuje i negativan gudvil.

Imovinska vrednost brenda (*brand equity*). Još jedan značajan koncept, posebno za kompaniju, je imovinska vrednost brenda ili *brand equity*. To predstavlja ukupnu imovinsku vrednost brenda, nematerijalnog karaktera, koja je rezultat dugoročne i kumulirane tržišne kapitalizacije brenda. Imovinska vrednost brenda je rezultat kumuliranih marketinških ulaganja u razvoj i visoko tržišno pozicioniranje brenda, bilo u lokalnim, međunarodnim ili globalnim razmerama. Imovinska vrednost brenda ili *brand equity* odražava razliku između tržišne ili marketinške vrednosti i knjigovodstvene vrednosti brenda. Radi se o prinosnoj i dokazanoj zarađivačkoj sposobnosti brenda, na podlozi kontrolisanog zavidnog nivoa tržišnog učešća i respektabilnog broja lojalnih potrošača u nacionalnim, regionalnim ili globalnim razmerama. *Brand equity* se može interpretirati kao vrednost uspostavljenih dugoročnih i stabilnih odnosa između kupaca i kompanije tokom vremena. Što je jači,

⁵¹³ stabilniji, širi i svestraniji taj odnos, veća je i vrednost brenda. Takođe, ovakva strategija štiti kompaniju od napada konkurencije, jer su lojalni kupci i potrošači koji se ovako stiču, značajna barijera za konkurenciju. *Brand equity* je vrednosni osnov i okvir kupoprodaje kvalitetnih, poznatih i uspešnih brendova, lokalnog, regionalnog ili globalnog statusa. Iz izloženog pojmovno-koncepcijskog okvira za međunarodni brend menadžment, moguće je zaključiti da je to veoma ozbiljan, složen, dugoročan, stručan i višedimenzionalan posao. Efekti se ne ostvaruju ni lako ni brzo. Zato u analizi i potenciramo strategijski značaj afirmisanog brenda u savremenom poslovnom svetu. Osnovni cilj strategijskog upravljanja brendom je da se



513

Globalni brendovi *Coca-Cola*, kao korporativni brend, i *Marlboro*, kao proizvodni brend, ulažu desetine milijardi dolara u kreiranje i održavanje stabilnih odnosa sa lojalnim potrošačima, čime značajno doprinose uvećanju *brand equity-a*. 500 inicijalno ime brenda (*brand name*) u završnoj fazi procesa kreiranja i tržišne afirmacije, prevede u brend sa imenom "*name brand*" (brend sa imenom). Cilj je da se inicijalni identitet korporativnog ili proizvodnog brenda prevede u status poznatog i vrednog brenda u fokusiranim tržišnim razmerama (lokalnim, regionalnim ili globalnim). Drugim rečima, cilj međunarodnog brend menadžmenta je prevesti inicijalni identitet brenda u realan i međunarodno atraktivan *Brand equity* ili imovinsku vrednost brenda.

■ **MM.Marker 10.1. Muđi – kvalitetan proizvod bez etikete ili antibrend**

Osnovni cilj koji kompanije nastoje da ostvare na tržištu je kreiranje prepoznatljivog brenda. Pitanje je kako se „izdvojiti iz mase“ i biti različit od konkurenata. Snažan pritisak globalne konkurencije doveo je do situacije da kompanije „bombarduju“ potrošače sa sve obimnijim i složenijim reklamnim kampanjama. Prezasićenost potrošača reklamnim porukama dovela je do jedne vrste krize identiteta u brendiranju. Reagujući na novonastalu situaciju kompanija „Muđi“ iz Japana razvila je koncept razumevanja brenda. „Muđi“ je kompanija koja poseduje širok prodajni program: kancelarijska oprema, proizvodi za negu lica i tela, nameštaj i kuhinjski elementi. U pitanju su proizvodi standardnog kvaliteta i pristupačnih cena. Naziv „Muđi“ je skraćenica od „Muđiruši Roin“ odnosno „kvalitetan proizvod bez etikete“. Proizvodi su često upakovani u običnu kartonsku kutiju sa standardnom „Muđi“ etiketom na kojoj se nalazi cena. Većina kompanija nastoji da putem svojih brendova pošalje snažnu poruku potrošačima „vičući“, dok „Muđi“ svoju poruku potrošačima „šapuće“. Poruka se potrošačima šalje direktno putem proizvoda, tako da proizvod sam sebi kreira reklamu. Ovakav način poslovanja se u kompaniji primenjuje od njenog osnivanja 1980. godine. Od 1989. godine kompanija je otpočela internacionalizaciju svog poslovanja, a danas je prisutna širom Evrope i Azije. Na međunarodnom nivou kompanija je izuzetno uspešna, dok je kod „kuće“ pravi fenomen sa preko 300 prodavnica. Ovakav uspeh kompanije se objašnjava pozitivnim iskustvom potrošača i prenošenjem utisaka usmenim putem. „Muđi“ nije brend koji pokušava da se nametne, jednostavno kompanija nastoji da pruži potrošaču slobodu izbora. Poštovanje autonomije potrošača se ogleda i u tome što potrošači imaju pravo da putem zvaničnog *web* sajta iznesu svoje predloge šta bi trebalo izmeniti ili dodati u dizajnu i funkcijama proizvoda. Uvažavanje potreba potrošača i njihove autonomije u odlučivanju dovelo je do toga da kompanija postane svetski brend bez velikih i skupih reklamnih kampanja. Iako, se „Muđi“ u marketinškom smislu može smatrati anti-brendom, njegova glavna karakteristika je ista kao i svih uspešnih brendova – standardizovanost. Izgled prodajnog objekta, dizajn i pakovanje proizvoda se odlikuju minimalnošću koja je postala prepoznatljiv znak kompanije.

■ *BR-BusinessDataBase*

3. PROBLEMI KREIRANJA I UPOTREBE BRENDU U MEĐUNARODNOM MARKETINGU

3.1. Strategijski značaj i problemi izbora pravog imena brenda u MM

Jezička osetljivost izbora imena brenda u MM. Uobičajeno je da ime brenda ima određeno značenje na jednom jeziku, a da može da ima drugačije značenje ili čak da nema nikakvo značenje na nekim drugim jezicima.⁵¹⁴ Otuda je razumljivo da izbor odgovarajućeg imena brenda (*brand name*) koje bi imalo međunarodnu i globalnu upotrebnu vrednost

predstavlja znatno komplikovaniji proces od izbora imena brenda za samo jednu zemlju.⁵¹⁵ Sasvim je logično da međunarodni marketeri tragaju za imenima koja izazivaju slična osećanja ili predstave širom sveta. Imena brendova kao što su *Coca-Cola*, *IBM*, *Kodak*, *Sony*,



Nokia, Minolta i Mercedes-Benz i sl. svuda u svetu bude ista očekivanja. Međutim, mnogo je teže novim akterima da steknu međunarodnu i globalnu prepoznatljivost ukoliko njihovo ime ne znači ništa potencijalnim kupcima. U borbi za međunarodnu i globalnu prepoznatljivost, njima je posebno teško da prevaziđu probleme jezičke prirode. Izbor imena brenda u međunarodnom marketingu je veoma složen proces. Marketeri koji se bave međunarodnim i globalnim marketingom moraju pažljivo da procene značenja i simboliku koje određene reči imaju na jezicima njihovog targetiranog tržišta. Imajući u vidu gotovo neograničenu ponudu raspoloživih imena i ograničene mogućnosti pronalaženja i registrovanja onog željenog, međunarodne kompanije ulažu značajan trud u proceduru izbora imena.⁵¹⁶ Iako ovaj proces može da bude veoma skup, trošak se uglavnom smatra zanemarljivim u odnosu na ukupne troškove neophodne marketinške i promotivne podrške međunarodnoj i globalnoj afirmaciji odabranog imena brenda.

⁵¹⁴ Veliki broj globalnih kompanija nosi porodična imena svojih osnivača. Njihovi potomci u velikom broju slučajeva upravljaju ovim kompanijama (*family-controlled businesses*). Ove kompanije čine 35-40% kompanija na listi *Fortune 500*.⁵¹⁵ *Colgate-Palmolive*, veliki američki proizvođač sredstava za higijenu, kupio je vodeći brend paste za zube u Jugoistočnoj Aziji „*Darkie*“. Lokalna kompanija je od 1920. godine prodavala na tržištu ovaj proizvod sa licem crnca, uličnog svirača kao svojim logoom. Posle akvizicije, *Colgate-Palmolive* se našla pod pritiskom mnogih grupa u SAD koje su zahtevale da se koristi manje uvredljivo ime brenda. Kompanija je preduzela veliki broj istraživanja da bi pronašla ime brend i logo, koji bi bili rasno neutralni, a ipak dovoljno bliski prethodnom rešenju, kako bi ih potrošači brzo prepoznali. Nakon iscrpnog traženja, kompanija je promenila ime u „*Darlie*“. Zahvaljujući dobrom izboru novog imena i profesionalnoj marketinškoj podršci, lojalnost prema brendu je uspešno prenesena sa starog na novo ime, čak i na onim tržištima na kojima je brend „*Darkie*“ imao više od 50% tržišnog udela (BR - baza poslovnih priča i primera).⁵¹⁶ Jedna konsultantska firma se specijalizovala za pronalaženje imena brendova koja bi bila prihvatljiva širom sveta. Kompanija dovodi građane iz mnogih zemalja u Pariz gde se, pod vođstvom specijalista, od njih traži da na svom jeziku predlože imena koja bi se dobro slagala sa proizvodom za koji se ime traži. Ljudi koji govore druge jezike mogu odmah reagovati ako ime ne zvuči dobro ili ima uvredljivu konotaciju na njihovom jeziku. Posle nekoliko takvih skupova kompanija može da dođe do 1,000 imena. Tu listu, lingvisti kompanije svedu na oko 500. Od klijenta se tada zahteva da odabere 50-100 imena za dalje razmatranje. U ovom stadijumu, imena podležu dodatnoj proverbi da bi se odredila ona imena koja nisu registrovana ni u jednoj zemlji. Samo desetak imena ostaje nakon ovog procesa i u okviru njih kompanija vrši krajnji izbor (Onkvisit & Shaw, 2007).

502 O čemu voditi računa pri izoru imena brenda u MM. Pri izboru samog imena brenda (*brand name*) treba voditi računa o karakteru proizvoda ili poslovnog modela, karakteru tržišta, očekivanim reakcijama potrošača, kao i o postojanju konkurentskih brendova. Smatra se da ime brenda sa međunarodnom marketinškom perspektivom treba da bude kratko, jasno i da nema ofanzivno ili odbojno značenje na bilo kojem od velikih svetskih jezika.⁵¹⁷ Od trinaest analiziranih karkteristika, rukovodioci međunaronih i globalnih

kompanija koje se nalaze na listi *Fortune 500* najveći značaj pripisuju sledećim:⁵¹⁸ 1. deskriptivnost u odnosu na suštinu proizvoda, 2. pamtljivost, 3. usklađenost sa imidžom kompanije i drugih proizvoda, 4. postojanje zaštitnog znaka uz ime, 5. pogodnost za promociju i 6. diferenciranost u odnosu na konkurenciju. Osrednji značaj za tržišni uspeh su dobila sledeća obeležja imena: dužina imena, lakoća izgovora i pozitivno značenje za potencijalne korisnike i potrošače. Po mišljenju rukovodilaca najvećih svetskih kompanija, najmanji značaj je pripisan sledećim testiranim obeležjima: pogodnost za pakovanje, savremenost, razumljivost i ubedljivost.



MM.Marker 10.2. SONY kao ime brenda

Isticanje strategijskog značaja izbora imena brenda započecemo sa pričom o izboru imena SONY. Unapred se pošlo od jasnog strategijskog opredeljenja da ime treba da bude tržišni simbol i jak korporativni brend, pa je trebalo da bude kratko - ne više od 4 do 5 slova. Tražilo se ime koje će biti prepoznatljivo svuda u svetu i koje će se na svim jezicima izgovarati isto. Pravljen je na desetine pokušaja. Jednog dana se naišlo na latinsku reč SONUS, što znači zvuk. Ta reč je imala zvuk u sebi, a posao kompanije je bio pun zvuka. U to vreme engleski je bio popularan u Japanu, a veliki mladi talenti su nazivani „sonny“ ili „sonny boy’s“ što je zvučalo optimistički. Međutim sam ispis reči „sonny“ stvorio bi probleme u Japanu, jer bi se izgovaralo kao „son-ni“ zato što znači gubiti novac. Odlučeno je da se izbací jedno slovo „n“ i dobilo se ime SONY. Izabrano ime je imalo prednost da ne znači ništa na bilo kom jeziku. Ljudi iz mnogih zemalja su ga prihvatili kao deo svoga jezika.

■ BR-BusinessDataBase

Moguće varijante izbora imena brenda u MM. Pri izboru imena brenda koje bi imalo međunarodnu prohodnost i međunarodni značaj, kompanija može koristiti sledeće varijante:

⁵¹⁹
proizvoljna ili izmišljena reč koja se ne može naći ni u jednom standardnom (engleskom ili nekom drugom) rečniku, kao što je „Toyota Lexus“;
prepoznatljiva i postojeća reč, ali ona koja je totalno nepovezana sa proizvodom o kome je reč, kao što je deterđent „Cheer“;
sugestivna reč koja upućuje na neku od karakteristika ili namena proizvoda, kao što je „Mr.Clean“;
opisna reč, tj. reč koja direktno opisuje proizvod, iako reč ne mora da ima isti opisni značaj onima koji ne poznaju odgovarajući jezik, kao što je značenje reči poznatog brenda pelena „Pampers“;
pojmovne kategorije od dve ili više reči koje upućuju na institucionalno ili geografsko poreklo, npr. „Kentucky Fried Chicken“
vizuelne kombinacije – nacrt, dizajn, broj ili neki drugi element koji nije reč ili kombinacija reči kao što je „3M Company“.

⁵¹⁷
 Dobre primere lokalne uklopljivosti predstavljaju *Coca-Cola*, što na kineskom znači „ukus radosti“ i kineski ekvivalent za *Mercedes-Benz* koji znači „ubrzej“. ⁵¹⁸ Videti. Onkvisit & Shaw, 2007

⁵¹⁹
 Jeannet & Hennessey, 2004, str. 443

Jedno je sigurno, za izbor pravog imena brenda nema unapred propisanih pravila niti procedura i modela. Savremena poslovna praksa puna je vrlo različitih primera i potpuno neuporedivih rešenja, čak za isti tip firme i isti tip proizvoda. Kao što je važno slediti strategijski pristup već pri samom izboru imena brenda, još je važnije imati jasnu strategiju tržišne afirmacije usvojenog imena brenda i njegovih osnovnih vizuelnih elemenata. Tada je međunarodni ili globalni uspeh moguće ostvariti kako sa kovanicama i arbitrarnim imenima, tako i sa asocijativnim i sugestivnim imenima, kao i sa naglašeno opisnim imenima.

Izbor imena za Internet domen. Izbor imena za Internet domen predstavlja još veći problem. Uspešnog međunarodnog brendiranja nema bez Internet podrške. Registracija i zaštita određenog brenda sama po sebi ne garantuju pristup odgovarajućem imenu internet domena. Kao posledica toga, inicijalna registracija imena Internet domena sve više



postaje korak koji prethodi javnom pojavljivanju nekog proizvoda ili neke kompanije. Početkom novog milenijuma je postojalo preko 36 miliona web-sajtova (*web-site*) u čitavom svetu. Registracija imena Internet domena je lako dostupna svim korisnicima širom sveta. Pošto je cena ove registracije manja od 100 USD za prve dve godine, mnogi pojedinci i firme počeli su da registruju imena bez obzira na njihovu realnu i operativnu upotrebu ili svrhu. Kompanija koja uvodi novi proizvod ili novo ime se otuda suočava sa izazovom registracije njenog imena Internet domena, istovremeno sa registracijom pravnih dokumenata neophodnih za osnivanje kompanije. To svakako doprinosi jačanju međunarodne i globalne svesti i orijentacije kod mnogih kompanija.

■ **MM.Marker 10.3. Meka-Cola i Quibla-Cola – politički motivisana imena brendova**

Nakon terorističkih akcija u SAD 11. septembra 2001. godine i napada SAD na Avganistan, kao odgovor na ove aktivnosti u islamskom svetu došlo je do rasta antiameričkog raspoloženja. Mnoge formalne i neformalne grupe, kao i vlade pojedinih islamskih zemalja su pozvale na bojkot američkih proizvoda. Jedan preduzetnik iz Tunisa, *Tawfik Mathlouthi* je lansirao novo piće *Meka-Cola* kao alternativu za *Pepsi* i *Coca-Colu*. Piće je bilo namenjeno muslimanima u Francuskoj i Velikoj Britaniji. Brend je bio internacionalan zbog imena svetog muslimanskog grada, a sa druge strane je predstavljao izvrgavanje ruglu *Coca-Cole*, koju su muslimani smatrali propagatorom američkog načina života. U svojim govorima je *Mathlouthi Coca-Colu* ironično nazivao „Mekom kapitalizma“. *Meka-Cola* je ubrzo postala politički prihvatljivije piće za muslimane od *Pepsija* i *Coca-Cole*. Tokom 2003. godine lansirana je *Quibla-Cola* (na arapskom jeziku *Quibla* znači direktno) na tržište Velike Britanije, a sve u jeku napada SAD i Velike Britanije na Irak. Osnivač ovog brenda imao je nameru da njegovo piće bude šire prihvaćeno nego *Meka-Cola*, namenjeno svim ljudima bez obzira na nacionalnu pripadnost i veru. Svojim političkim i vojnim odlukama SAD i ostale zemlje Zapada kreirale su nove proizvode, koji su na pojedinim tržištima u potpunosti istisnuli lidere kao što su *Pepsi* i *Coca-Cola*.

■ *BR-BusinessDataBase*

Univerzalno ili različito ime brenda u MM. Marketeri koji se bave globalnim marketingom treba da odluče da li ime brenda treba da bude univerzalno ili različito za pojedina tržišta.⁵²⁰ U većini zemalja sveta postoji naglašen trend globalizacije i mnoge kompanije smatraju da bi trebalo da prihvate samo ono ime brenda koje bi moglo da ima univerzalnu globalnu upotrebu. Globalno prihvatljivo ime brenda može predstavljati veoma značajnu aktivnu i konkurentsku

⁵²⁰ Brendovi kao što su *Coca-Cola* i *Kodak* imaju univerzalni optičaj u svetu i prikladni su za integrisanu globalnu marketinšku strategiju.

prednost pri ulasku na nova tržišta.⁵²¹ Naravno, da nije uvek moguće koristiti svuda isto ime. Promena tržišta može da dovede u pitanje naklonost koja postoji prema prvobitnom imenu, naklonost koja se teško stiče i za koju su potrebne godine uloženog marketinškog napora. U takvom slučaju moraju se pronaći različita imena za različita tržišta.⁵²²

3.2. Međunarodne dileme i varijante upotrebe brenda

Obeležja međunarodno afirmisanih brendova. Poslednjih decenija sve se više naglašava međunarodna perspektiva i međunarodna prihvatljivost imena firme i proizvodnog brenda. Bitno je da se pri kreiranju i afirmaciji korporativnog i proizvodnog brenda slede međunarodni ili svetski standardi tržišnog dokazivanja i tržišne afirmacije. U savremenom poslovnom svetu povećava se broj kompanija i brendova koji imaju međunarodnu i globalnu (svetsku) reputaciju. Za sve brendove međunarodnog karaktera i ranga možemo reći da poseduju tri zajedničke karakteristike:⁵²³



Svi međunarodno afirmisani brendovi rezultat su dugoročne orijentacije i po pravilu imaju veoma dug životni vek.⁵²⁴ Dakle dugovečnost imena brenda nije nikakav parametar za zastarelost nekog proizvoda. Možemo reći da su dve stvari najopasnije u svakom brend menadžmenetu, a to su – često menjanje imena i lažno pakovanje. Opšta prepoznatljivost međunarodnih brendova se zasniva na značajnim kumulativnim ulaganjima u promociju i propagandu. Gudvil brenda i pozitivna imovinska vrednost brenda (*brand equity*) ne stvaraju se za jedan dan, već na podlozi kontinuiranih i značajnih marketinških ulaganja u stvaranje visoke njihove poznatosti.⁵²⁵ Većina međunarodnih brendova svoj kredibilitet zasnivaju i na jakom nacionalnom imidžu. Naime, retki su međunarodno uspešni brendovi koji dolaze iz manje razvijenih zemalja i bez zavidnog međunarodnog ugleda zemlje porekla.⁵²⁶ Ovu činjenicu potkrepljuju i rezultati empirijskih istraživanja o postojanju značajne korelacije između nivoa privredne razvijenosti i konkurentnosti pojedinih zemalja, sa jedne strane, i razvijenosti internacionalnih brendova u njima, sa druge strane.

⁵²¹ Na primer, *Federal Express* pokrenuo je svoju poslovnu poštu u SAD -u tokom sedamdesetih godina. Ime *Federal Express* je preko noći postalo sinonim za američki servis za isporuku preko noći. Kada je *Federal Express* pokrenuo svoje internacionalne operacije, njegovo ime je postalo problem. U Latinskoj Americi, reč *federal* asocijala je na korumpiranu policiju a u Evropi ono se vezivalo za Federalnu Republiku Nemačku. Tokom 1994. godine *Federal Express* je promenio svoje ime u *FedEx* što je sada, u nekim slučajevima postalo glagol koji znači "otpremiti preko noći".⁵²² Kada je *Pillsbury* želeo da promoviše *Progreso*, svoj američki brend prehrambenih proizvoda italijanskog stila na stranim tržištima otkrio je da se na južnoameričkim tržištima ime *Progreso* lako dovodi u vezu sa proizvodima koji nemaju veze sa hranom tako da je *Pillsbury* koristio ime *Frescarini* da bi globalno promovisao svoje *Progreso* proizvode.⁵²³ videti: Onkvisit & Shaw, 2007, str. 268

⁵²⁴ „*Procter and Gamble*” ima robne brendove koji su stari više od jednog veka: *Ivory Soap*⁵²⁵ je brend koji je star više od 100 godina. *Camay Soap* postoji preko 70 godina. Međunarodno afirmisane brendove proizvoda uglavnom lansiraju kompanije sa prestižom i velikom poznatošću u javnosti, npr. za brendove automobila: *Mercedes, Jaguar, Ferrari, Cadillac* i sl.⁵²⁶ *Coca Cola* je tipično američko piće. *Marlboro* su američke cigarete dobrim delom i zbog *Marlboro* kauboja. *Chanel N°5*. reprezentuje i imidž Francuske u proizvodnji parfema. *Johnny Walker* je sinonim za škotski viski.

Funkcionalni i asocijativni aspekti upotrebe brenda. Pravi i uspešni brendovi imaju veliku privlačnu snagu na tržištu. Oni su veliki magnet za targetirane grupe kupaca i potrošača. Po karakteru ispoljavanja privlačne snage brenda, možemo razlikovati njihove dve kategorije – brendovi koji ispoljavaju funkcionalnu privlačnost i brendovi koji imaju asocijativnu privlačnost. Brendovi sa međunarodnom funkcionalnom privlačnošću se zasnivaju na tehnološkoj i inovativnoj superiornosti (*Sony, Nokia, Mercedes, Ikea, Gillette, Microsoft...*). Komparativne prednosti kod ovih brendova leže u njihovim funkcionalnim performansama. Komparativne prednosti su opipljive, vidljive i objektivno dokazive. Marketing se dominantno zasniva na tehnološkoj inovativnosti i usklađivanju sa istraživačko-razvojnim aktivnostima. Brendovi predstavljaju kreativno i dobro osmišljene forme zadovoljavanja novih ljudskih potreba i želja potrošača. Brendovi koji imaju međunarodnu asocijativnu privlačnost zadovoljavaju postojeće ljudske potrebe na osoben i prepoznatljiv način. Komparativne prednosti kod ove kategorije brendova se izvode iz što boljeg razumevanja motiva i želja targetiranih potrošača (*Coca Cola, Marlboro, Benetton, Calvin Klein, Chanel*



N^o5...). Komparativne prednosti ovih brendova se često vezuju za razne neopipljive asocijacije, nisu za svakog podjednako vidljive, a nisu ni lako dokazive. Marketing ovih brendova dominantno se zasniva na aktivnostima privlačenja postojeće tražnje, naglašenom promotivnom delovanju, stvaranju prestiža i jakog imidža u najširoj javnosti. Ne samo da postoji veliki broj asocijacija na konkretni brend, već postoji i jako veliki broj načina da se te asocijacije izazovu.

Međunarodne dileme upotrebe brenda. Sam koncept brend-menadžmenta je mnogo složeniji i kompleksniji u međunarodnim nego u domaćim razmerama. Pri tome moguće je identifikovati četiri strategijske dileme i osam strategijskih alternativa mogućeg brendiranja proizvoda u međunarodnom marketingu. Osnovne strategijske dileme su: 1. da li nastupati na inostranom tržištu sa brendom; 2. čiji brend koristiti; 3. za koji međunarodni status brenda se opredeliti i 4. koliki broj brendova koristiti na jednom tržištu. Navedene strategijske dileme su nivovski postavljene i predstavljaju logične faze u procesu međunarodnog brend menadžmenta.

Međunarodne alternative upotrebe brenda. Na svakom hijerarhijskom nivou odlučivanja, preduzeće se nalazi pred izborom jedne od dve strategijske alternative. Na prvom nivou odlučivanja, preduzeće može da se opredeli za poslovanje sa brendom ili bez brenda. Ukoliko se opredeli da posluje sa brendom, preduzeće na drugom nivou odlučuje da li da koristi eksterni (privatni) ili pak sopstveni brend pri poslovanju na inostranom tržištu. Ako se opredeli da koristi sopstveni brend, preduzeće može da bira između dva međunarodna statusa brenda, tj. između globalnog i lokalnog statusa brenda (treći nivo odlučivanja). Ukoliko se opredeli za lokalni karakter brenda, na četvrtom nivou odlučivanja, preduzeće bira između mogućnosti korišćenja većeg broja brendova na jednom tržištu ili pak samo jednog brenda na jednom tržištu. Sve navedene strategijske alternative treba detaljno sagledati kroz prizmu pojedinačne i komparativne analize prednosti i nedostataka. Navedeni komparativni pregled (videti tabelu 10.2.) smo prilagodili tako da se prelazak iz jednog u drugi (viši) nivo odlučivanja podrazumeva samo uz prethodno prihvatanje strategijske alternative koja je prikazana na desnoj strani pregleda.

Više brendova na jednom tržištu

Prednosti:

Izlazak u susret različitim segmentima
Izbegavanje negativnih konotacija
Veći prostor u maloprodaji
Afirmisanje konkurentskog ambijenta

Jedan brend na jednom tržištu

Prednosti:

Marketinška efikasnost
Efekti koncentrisanog marketinga
Konzistentnost imidža
Ostvarivanje lokalne prepoznatljivosti

Prilagođeno na osnovu: Sak Onkvisit and John J. Shaw, "The International Dimension of Branding", International Marketing Review 6, No 3. str.24.

3.3. Od lokalnog do globalnog statusa brenda u MM

Tržišni domet brenda. Tržišni domet brenda izvodi se iz njegove tržišne targetiranosti, rasprostranjenosti, prihvaćenosti i poznatosti. U okviru brend-menadžmenta, potrebno je opredeljavati se između lokalnog ili nacionalnog, regionalnog ili internacionalnog i globalnog statusa brenda.⁵²⁷ Bez razlike za koji tržišni domet brenda se kompanija opredeli, osnovni i



dobitnički princip profesionalnog brend-menadžmenta bi se mogao označiti kao – kreiraj globalno, vrednuj lokalno.

Lokalni brendovi su oni brendovi koji se prodaju na jednom tržištu (nacionalnom tržištu ili nekom njegovom delu). Takvi brendovi mogu biti u vlasništvu lokalnih, nacionalnih, multinacionalnih ili globalnih kompanija. Odsustvo međunarodne dimenzije kod ovih

brendova ne mora samo po sebi da sugeriše njihovu snagu i vrednost⁵²⁸. Lokalne brendove karakteriše fleksibilnost i brz odgovor na izmenjene preferencije potrošača i oni mogu da razviju snažne i fokusirane odnose sa svojim potrošačima. Da bi ostvarile uspeh koncentrisanog marketinga, osobeno se fokusirajući na pojedina lokalna tržišta, međunarodne i globalne kompanije se sve češće odlučuju da vrše određena

prilagođavanja⁵²⁹. Brendovi nacionalnog ili lokalnog tržišnog dometa su oni brendovi koji su ciljno kreirani da budu što bolje prihvaćeni na konkretnom nacionalnom tržištu. Nacionalni tržišni domet brenda se postiže ili na podlozi zadovoljavanja potencijalima domaćeg tržišta i domaćeg marketinga, ili strategijom lokalizacije brenda na ciljnom inostranom tržištu na podlozi policentričnog i koncentrisanog pristupa međunarodnom marketingu. Nacionalno i lokalno fokusirani brend se susreće sa potrebom prilagođavanja uslovima okruženja koji postoje na geografski značajno dislociranim tržištima. U kojoj meri će brend biti podvrgnut adaptaciji, zavisi od nivoa specifičnosti koje karakterišu određena tržišta. Adaptacija brenda nije isto što i adaptacija proizvoda. Adaptacija proizvoda odnosi se na promenu njegovih funkcionalnih karakteristika. Adaptacija brenda podrazumeva promenu elemenata njegovog identiteta.

Panregionalni brendovi. Brendovi međunarodnog regionalnog tržišnog dometa su preventivno kreirani i usmeravani da budu prihvaćeni na većem broju tržišta ili u okviru nekog šireg međunarodnog tržišnog regiona. Jačanjem međunarodnih integrativnih procesa na regionalnoj osnovi, pojava panregionalnih brendova postaje sve prisutnija i sve realnija. Panregionalnim brendovima se smatraju oni brendovi koji se aktivno prodaju u geografskim područjima međunarodnih regionalnih razmera. Danas se sve češće govori o kategoriji panevropskog brenda, kao brendu koji je uspešno pozicioniran i prihvaćen na tržištu EU. Uvođenje eura je dosta uticalo na porast značaja panregionalnog brendinga u Evropi, naročito zbog uvećane i proširene cenovne transparentnosti. Sve češće se pojavljuju takozvani pan-evropski brendovi ili euro Brendovi. Ipak, treba reći da potpuno standardizovani euro Brendovi, koji se prodaju širom Evrope sa istom formulom, imenom brenda, strategijom pozicioniranja, pakovanjem i advertajzingom, još uvek imaju mali udeo u ukupnom obimu prodaje u Evropi. Orijentacija na panregionalno brendiranje u

⁵²⁷ *Nokia* koja dolazi iz Finske je od lokalnog prerasla u globalni brend tokom jedne decenije.

⁵²⁸ U Belgiji, lider na tržištu mineralne vode je brend *Spa*. U Francuskoj, lideri na tržištu žestokih alkoholnih pića su *Label 5*, *Clan Campbell* i *William Pell*.⁵²⁹ Tako *Coca-Cola* ima različito pakovanje za japansko tržište sa drugačijim imenom napisanim na lokalnom jeziku. Pored toga, ova kompanija je razvila proizvode bez sode, sa različitim ukusima, čajeve, pića na bazi mleka, sve u cilju da bi zadovoljila ukuse potrošača u Japanu.

⁵³⁰ 508 Evropi se često realizuje kroz određena lokalna prilagođavanja. Sociokulturne i pravnoregulativne pretpostavke marketinškog poslovanja još uvek se značajno razlikuju po pojedinim zemljama. Međutim, stručnjaci očekuju rast tržišnog učešća euro Brendova u skoroj budućnosti. Smatra se da će druga kategorija panevropskih brendova, koji se na evropskom tržištu plasiraju strategijom polustandardizacije, sa delimičnim promenama i prilagođavanjem u jednoj ili nekoliko marketinških varijabli, obuhvatati 40% evropskog biznisa u oblasti robe široke potrošnje. Zbog sve prisutnije evropeizacije mnogih brendova, očekuje se da će se učešće naglašeno nacionalnih brendova sa današnjih preko 50% u narednoj deceniji smanjiti na jednu trećinu ili 33%.



Globalni brendovi. Nailazi se na različite stavove o tome šta predstavlja globalni brend. Da li se radi o potpuno standardizovanom brendu koji prati i standardizovana marketinška podrška, ili se pak radi o standardizovanom konceptu i globalno prepoznatljivom brendu sa fleksibilnom marketinškom podrškom? Smatramo da je realnije i adekvatnije ovo drugo poimanje statusa globalnog brenda. Prema *Levittu*, globalni brend je onaj koji koristi istu marketinšku strategiju na svim targetiranim tržištima. To je brend koji je potrošačima dostupan na svim značajnim svetskim tržištima u relativno standardizovanom obliku.

Sigurno je da imamo mali broj brendova koji se promovišu na isti način, na podlozi iste promotivne strategije za iste proizvode u celom svetu. Zato i govorimo o relativnoj standardizaciji brenda i njegovoj globalnoj prepoznatljivosti. Osnovne karakteristike globalnog brenda se vezuju za njegovu prepoznatljivost i prihvaćenost u svetskim razmerama. Mnogi proizvodi koji se promovišu kao globalni brendovi sledeći veoma sličnu strategiju, često moraju da se oslobode identitetske prepoznatljivosti koja je važila na domaćem tržištu. Mogućnosti globalnog brandinga su dobrim delom obezbeđene prisustvom jake logike i realne mogućnosti globalnog komuniciranja.⁵³¹ Sa intenziviranjem procesa globalizacije povećava se i broj brendova globalnog ili svetskog dometa. Zbog sve prisutnije globalizacije tržišta i poslovanja, kompanije su pod pritiskom da razvijaju globalne proizvode i da ostvaruju vrednost svojih brendova (*brand equity*) širom sveta. Globalni proizvod zadovoljava potrebe globalnog tržišta. Kao takav, on je prisutan na svim svetskim regionima, uključujući razvijene i manje razvijene zemlje. Globalni brend je korišćenje istog ili sličnog imena, sličnih identitetskih obeležja širom sveta. Dakle, ne treba poistovećivati pojmove globalnog proizvoda i globalnog brenda.

Superiornost međunarodnih i globalnih brendova. Međunarodni regionalni i globalni brendovi sa sobom nose veliku prednost ostvarivanja izuzetnih efekata ekonomije obima. Mogu se ostvariti velike uštede zbog ekonomije obima u proizvodnji, distribuciji i promociji.

⁵³⁰ Tri najveća proizvođača sredstava za higijenu u Evropi *Procter&Gamble*, *Unilever* i *Henkel* imaju tri različite strategije. Strategija *P&G* sastoji se u povećanju evropeizacije svojih brendova. *P&G* je razvio evropsku segmentaciju u okviru dimenzije kvalitet/cena, sprovodeći politiku zadržavanja samo jednog brenda po segmentu za sve evropske zemlje uz standardizovani marketing miks. Shodno tome, *P&G* potiskuje ili eliminiše sve lokalne brendove koji se ne uklapaju u željeni portfolio. *Unilever* koristi multilokalnu strategiju koristeći potencijal lokalnih brendova da bi zahvaljujući prepoznatljivosti osnažio svoj *goodwill* standardizujući platforme proizvoda koliko god je to moguće. Cilj je da se smanje svi izvori nepotrebnih troškova. *Henkel* zadržava balansirani portfolio globalnih i lokalnih brendova da bi ostvario ekonomiju obima dok osigurava penetraciju tržišta nazivajući ovakav pristup „glokalno prilagodljivim“. U Evropi teži da izgradi globalne brendove koliko god je to moguće: prodaje *Dixan* i *Persil* u većini evropskih zemalja, ali ne i u Španiji u kojoj

⁵³¹ *Henkel* kontroliše dva jaka lokalna brenda (*Wipp* i *Blanol*). Kompanija *Gillette* ima isti pristup tržištima, isti slogan: „Najbolje što muškarac može da dobije“ prevedeno na različite jezike, čak i isti spot sa Dejvidom Bekamom koji je prepoznatljiv svim potrošačima.

509 Međunarodna i globalna prepoznatljivost mnogih jakih brendova lakše stvara poverenje kod krajnjih potrošača. Potrošači se osećaju sigurnije, pošto znaju šta mogu da očekuju od takvih brendova. Danas nije više pitanje da li brendovi mogu da dosegnu do međunarodnih regionalnih i globalnih tržišnih razmera, sa aspekta njihove ponude i moguće raspoloživosti. Osnovno pitanje je kako obezbediti njihovu međunarodnu i globalnu prihvaćenost po osnovu tražnje u različitim okruženjima i kulturama. Veliki izazov međunarodnog brend-menadžmenta se odnosi na problem pronalaženja onih elemenata brenda koje je moguće standardizovati i globalno kreirati, sa jedne strane, i onih elemenata brenda koje je neophodno lokalno prilagođavati i vrednovati, sa druge strane.⁵³²



4. STRATEGIJSKE OPCIJE MEĐUNARODNOG BREND– MENADŽMENTA

4.1. Strategija upravljanja portfoliom brendova u MM

Isticanje međunarodne superiornosti biznisa i brenda. Ni jedno preduzeće ne može biti najbolje u svim segmentima određene kategorije biznisa. Svako preduzeće raspolaže ograničenim resursima, te mora da ih oprezno i racionalno usmerava ka onim aspektima poslovanja preko kojih može da obezbedi najveću prepoznatljivost i najbolje rezultate u međunarodnim i globalnim razmerama. Opređeljivanjem za jednu vrstu superiornosti, smanjuju se mogućnosti da se bude superioran i u drugim segmentima. Dakle, bolje je biti superioran u jednoj stvari, nego biti dobar u svim stvarima. Preduzeća uglavnom nemaju dovoljno resursa da budu superiorna u svim stvarima. Isti principi važe i za konkurentsko profilisanje brenda. Selektivnost i fokusiranost predstavljaju polazne principe dobrog konkurentskog profilisanja i pozicioniranja biznisa i brenda. Uvek je neophodno izabrati područje najveće superiornosti kao područje najveće prepoznatljivosti. Područje od najveće pažnje, strategijskog i konkurentskog fokusa mora da bude podržano dobrim performansama u ostalim područjima poslovanja. Dakle, formula tržišnog uspeha jeste – *biti superioran u prepoznatljivoj stvari i biti dovoljno dobar u ostalim stvarima*. Strategiju upravljanja strukturom portfolia brendova u MM ćemo osvetliti kroz tri aspekta: hijerarhijsko brendiranje, kombinovano brendiranje ili sub-brendiranje, konkurentske uloge u brend-portfoliu.

Hijerarhijsko brendiranje. Hijerarhijskom strukturom brend-portfolia, kompanija definiše stepen povezanosti i međuzavisnosti između pojedinih proizvoda i brendova u okviru ukupne asortimanske ponude. Hijerarhijom brenda definiše se optimalna kombinacija univerzalnih i osobenih elemenata brenda za svaki proizvod. Neki korporativni elementi brenda mogu biti prisutni kod velikog broja proizvoda, dok se drugi elementi mogu koristiti samo kod određenih proizvoda. Za potpunije sagledavanje hijerarhijske strukture brend-portfolia, moguće je preciznije razgraničiti pet nivoa njenog ispoljavanja: korporativni, asortimanski, familijarni,

⁵³² Kompanije *Gillette* i *McDonald's* su bile u prilici da mnogo toga mogu da standardizuju pri poslovanju u globalnim razmerama, a kompanije *P&G* i *Unilever* su došle do zaključka da mnogo toga moraju da lokalizuju pri svom nastupu na međunarodnim tržištima uz standardizovanje samo vizuelnog izgleda i dizajna ambalaže.

kategorijalni i modularni brend. Navedeni hijerarhijski nivoi brenda mogu biti potpuno odvojeni i nezavisni, ali mogu biti i međusobno povezani i različito kombinovani.⁵³³

Korporativni brend predstavlja najviši nivo moguće hijerarhije brenda. Korporativni ili brend kompanije je iz pravnih i formalnih razloga skoro uvek prisutan u tržišnoj ponudi. Za razliku od poslovno-garancijske uloge, koja često može biti nevidljiva u pojavnom smislu prema potrošačima, marketinška uloga korporativnog brenda nekada može biti dominantna i jedino vidljiva, nekada kombinovana sa ostalim hijerarhijskim nivoima brenda, a nekada pozadinska, diskretna i nevidljiva. Pod uslovom da je pažljivo kreiran i dokazivan, korporativni brend može ispoljiti mnoštvo realnih marketinških prednosti. Ukoliko se adekvatno upravlja vrednošću korporativnog brenda, tada efekti sinergije, transferisanja i prelivanja pozitivnog imidža između pojedinih proizvoda u brend portfoliju mogu biti izuzetno značajni i višestruko vidljivi. Ukupna poslovna reputacija jedne kompanije u velikoj meri zavisi od tržišne vrednosti korporativnog brenda. Korporativni brend razlikuje se od proizvodnog brenda po tome što ispoljava širi spektar asocijacija. Konkurentska prednost korporativnog brenda ogleda se u njegovoj poslovnoj reputaciji. Istraživanja ponašanja potrošača u razvijenim zemljama pokazuju da reputacija



korporativnog brenda ima veliki uticaj na proces odlučivanja o kupovini konkretnog proizvoda. Što više potrošači znaju o kompaniji, oni će biti naklonjeniji da kupuju njene proizvode. Iz toga proizilazi da se uvek isplati ulagati u razvoj poslovne reputacije i prepoznatljivog korporativnog brenda, bez razlike da li dolazi do integralne, pojedinačne ili kombinovane primene različitih hijerarhijskih nivoa brenda.

Asortimanski brend se koristi kod diversifikovanih kompanija koje kontrolišu veći broj nezavisnih biznisa. Odnosi se na obeležavanje zaokruženog asortimana većeg broja međusobno sličnih linija proizvoda. Asortimanski brend često vrši ulogu brendirane delatnosti ili biznisa, podržavajući tržišnu pozicioniranost proizvoda na različitim tržištima. Pod okriljem asortimanskog brenda proizvodi mogu biti direktno i nezavisno brendirani. Mogu i da imaju sopstvene programe promocije i marketinške podrške. Asortimanski brend se kreira da bi se obezbedili efekti šireg programskog pozicioniranja proizvoda na tržištu. Najveći broj privatnih brendova trgovina i distributera imaju obeležja asortimanskih brendova. Do statusa asortimanskih brendova se može doći i strategijom razlaganja korporativnog brenda na zaokružene programske celine.⁵³⁴ Širi asortimanski efekti brenda se mogu postići i kroz proces licenciranja jakog brenda na različite grupe proizvoda.

Familijarni brend se koristi za tržišno pozicioniranje jednog šireg spektra ili grupe proizvoda koji imaju slične funkcionalne i upotrebne karakteristike. U literaturi je ovu kategoriju brendova moguće naći pod nazivima „kišobran brendovi“ ili „brendovi spektra“. Familijarni brend uvek pokriva više od jedne kategorije ili linije proizvoda. Proizvodne linije u okviru proizvodne

⁵³³ Na primer: Delta M, Delta Agrar, Delta Sport, Delta Hem itd.

familije povezuju slične ili komplementarne tržišne karakteristike. Spektar prehrambenih proizvoda može da predstavlja osnov za kreiranje familijarnog brenda. Spektar ili grupacija proizvoda odeće ili obuće takođe mogu da predstavljaju podlogu za kreiranje familijarnog brenda, u okviru kojeg se razvija više kategorija proizvoda i proizvodnih modela. Za ceo spektar bezalkoholnih kategorija proizvoda često se kreira zajednički familijarni brend. Ukoliko se jedan korporativni brend primenjuje za spektar međusobno sličnih i povezanih proizvoda, tada se može reći da on prevashodno funkcioniše kao familijarni brend.⁵³⁵ Za razliku od korporativnog brenda, familijarni brend se neposrednije povezuje sa proizvodnim značenjima i karakteristikama. On može da pobudi set asocijacija za širu grupu međusobno povezanih proizvoda. Troškovi uvođenja novog proizvoda u okviru iste familijarne grupe mogu biti manji, a verovatnoća njegovog prihvatanja veća. Trebalo bi računati i na mogućnosti prelivanja negativnih efekata sa jednog na drugi proizvod u okviru iste familije. Ukoliko dođe do pada imidža jednog proizvoda, to može imati štetne posledice na poziciju drugih proizvoda.

Kategorijalni brend se koristi za isticanje i diferenciranje samo jedne kategorije ili homogene linije proizvoda. U okviru jednog kategorijalnog ili individualnog brenda može da postoji nekoliko različitih tipova ili modela proizvoda. Kategorijalni brend se odnosi na nivo jedne homogene linije proizvoda. Prepoznaje se po jedinstvenom konceptu i dizajnu proizvoda u okviru iste kategorije ili linije. Prepoznatljivi koncept jedne proizvodne kategorije se može realizovati kroz različite modularne verzije po veličini, tipu, modelu, boji ili nekoj drugoj varijaciji. Kategorijalni brendovi su usmereni i fokusirani na jedan ciljni tržišni segment. Sada se identitetska obeležja brenda i sve marketinške aktivnosti podrške prilagođavaju konkretnim potrošačkim grupama. Odnos između proizvoda i potrošača je sada direktan. Ukoliko potrošači budu nezadovoljni i ukoliko dođe do neuspeha ili kraha jednog kategorijalnog ili individualnog brenda, rizik prelivanja negativnih efekata na druge brendove je minimiziran. Osnovna slabost kreiranja individualnih ili kategorijalnih brendova poklapa se sa slabošću strategije individualizacije u marketingu, tj. prilagođavanja



proizvoda ciljnom tržištu ili tržišnom segmentu. Troškovi marketinga pri stvaranju tržišne vrednosti većeg broja brendova su visoki.

Modularni brend predstavlja najniži hijerarhijski nivo brend-portfolia. Radi se o konkretizovanoj verziji, jedinici, tipu, modelu, veličini, boji ili konfiguraciji proizvoda preko kojeg se uspostavlja najneposredniji kontakt sa krajnjim potrošačima. Kad god je značajno istaći neke specifične funkcionalne i kvalitativne karakteristike proizvoda ili njegovu individualnost prilikom tržišnog pozicioniranja, tada je smisleno i korisno ići na kreiranje modularnog brenda konkretne verzije proizvoda.⁵³⁶ Modularni brendovi predstavljaju dodatno pojašnjenje ili konkretizaciju kategorijalnog ili individualnog brenda. Dodavanjem modifikatora jednom kategorijalnom brendu, potrošaču se daju određeni signali da se pojedine verzije i modeli kategorijalnog brenda razlikuju po nekim sadržinskim i funkcionalnim obeležjima. Sada se proizvodi sa istim imenom brenda razlikuju po jednom ili više značajnih atributa. Na taj način pojedini kategorijalni brendovi postaju razumljiviji i prepoznatljiviji za krajnje potrošače, kao i za trgovinu.

⁵³⁵ U okviru korporativnog brenda *General Motors*, egzistiraju i funkcionišu sledeći familijarni brendovi: *Chevrolet, Pontiac, Oldsmobile, Cadillac, Buik, GMC*.⁵³⁶ U okviru iste proizvodne kategorije ili linije proizvoda, kao što je deterdžent za pranje veša, kompanija *Procter & Gamble* ima više svojih modularnih brendova prilagođenih različitim tržištima, među kojima su najpoznatiji *Ariel* i *Tide*. U okviru svoje kategorije ili linije šampona najpoznatiji je njihov brend *Head & Shoulders*, u okviru sapuna *Camay*, u okviru dečijih pelena nekoliko verzija brenda *Pampers*, itd. Sličnu strategiju modularnog brendiranja svojih proizvoda primenjuju i kompanije kao što su: *Johnson & Johnson, Nestlé, Unilever, L'Oreal*.

Kombinovano brendiranje – sub-brendiranje. Pri planiranju optimalne strukture brend portfolia, kompanije se uglavnom opredeljuju za više od jednog hijerarhijskog nivoa brenda. Praksa kombinovanja postojećih novih brendova prilikom uvođenja novog proizvoda naziva se sub-brendiranje. Kombinovanjem više hijerarhijskih nivoa ili sub-brendiranjem, kompanija može da postigne fleksibilnost i ekonomičnost svog brend-portfolia. Sub-brendiranjem se obezbeđuje potpuniji kontakt sa krajnjim potrošačima. Kompanija je u stanju da komunicira veći broj dodatnih i specifičnih informacija o svojoj proizvodnoj ponudi. Na podlozi kombinovanog i nivelisanog brendiranja, moguće je ostvariti značajne efekte prelivanja i transferisanja imidža između pojedinih proizvoda i međunarodnih tržišta. Time se obezbeđuje veća ekonomičnost marketinških aktivnosti podrške. Postižu se i sinergetski efekti u okviru integrisanih marketinških komunikacija. Često se kombinuje korporativni brend sa kategorijalnim i modularnim brendom. Slično hijerarhijsko kombinovanje ili sub-brendiranje se vrši i pod kapom familijarnog brenda. Optimalni nivo hijerarhije brendiranja zavisi od kompleksnosti proizvodne linije ili ukupnog proizvodnog asortimana. U primeni strategije sub-brendiranja uvek se ide na određenu kombinaciju zajedničkih i posebnih asocijacija kojim kompanija želi da poveže potrošače sa raznim verzijama svojih proizvoda u okviru pojedinih linija, familija ili proizvodnog miksa. Što je proizvod kompleksniji i složeniji, po pravilu je potrebno kombinovati više hijerarhijskih nivoa brendiranja. To je najlakše primetiti u okviru industrije automobila ili računara. Međutim, i kod najsloženijih proizvoda ne preporučuje se kombinovanje više od tri hijerarhijska nivoa brenda, kako ne bi došlo do zbunjivanja kupaca i potrošača.⁵³⁷

Međunarodne konkurentske uloge brendova. Analogno proizvodnom asortimanu, možemo govoriti o asortimanu ili miksu brendova. Po pravilu je proizvodni asortiman širi i dublji od asortimana brendova. Posmatrajući asortimansku strukturu brendova, treba praviti razliku između pojedinačnih brendova i kategorijalnih linija brendova. Prilikom optimizacije brend portfolia, neophodno je razvrstati sve brendove prema njihovim

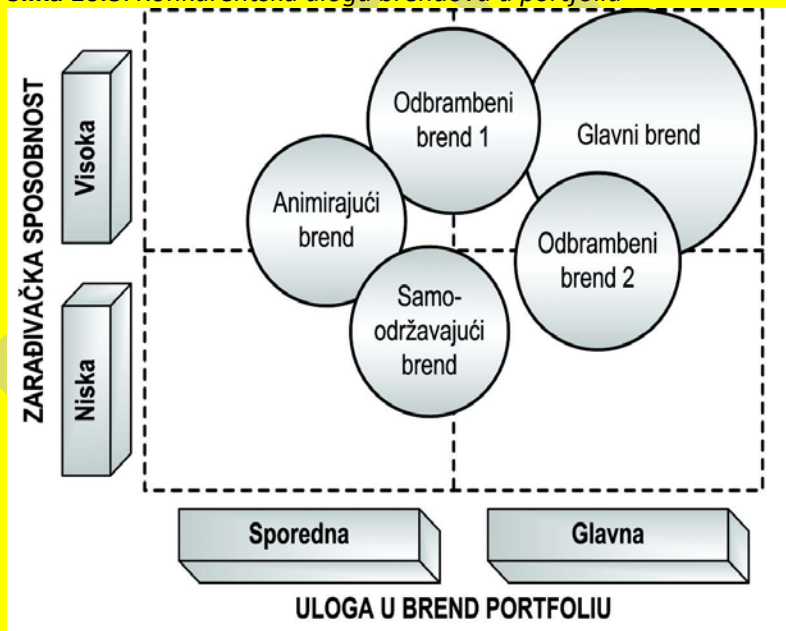


specifičnim ulogama i mogućim doprinosima reputaciji, tržišnoj pozicioniranosti i profitabilnosti kompanije. Pri stratezijskom upravljanju portfoliom brendova, moguće je identifikovati četiri njihove konkurentske uloge: glavni, odbrambeni, animirajući i samoodržavajući brendovi.

Glavni brendovi su nosioci rasta i razvoja i nosioci prepoznatljivosti određenog biznisa. Oni su najvredniji deo brend-portfolia. Glavni brendovi su uvek i premijumski brendovi. Oni su nosioci najvećeg zarađivačkog potencijala.⁵³⁸ Ukoliko se zarađivački potencijal glavnih brendova može povećati izbacivanjem nekog od njih, tada govorimo o preširokom portfoliju glavnih brendova. Ukoliko se zarađivački potencijal glavnih brendova može povećati dodavanjem nekog novog brenda, onda govorimo o preuskom ili nedovoljno kompletiranom portfoliju glavnih brendova. Dakle, neoptimalnost portfolia glavnih brendova može da bude ispoljena naviše ili naniže. Svaki glavni brend mora biti precizno diferenciran i dobro pozicioniran na tržištu dovoljno velikog potencijala, kako bi se opravdali veliki troškovi istraživanja i razvoja, proizvodnje i marketinga. Neophodno je izbeći zapostavljanje bilo kojeg segmenta ili kategorije potencijalnih kupaca, uz istovremeno izbegavanje mogućeg preklapanja brendova, njihove međusobne kanibalizacije ili konkurencije. Dakle, svaki glavni brend mora da ima svoj jasno prepoznatljiv tržišni segment i perspektivnu tržišnu pozicioniranost.

⁵³⁷ Kompanija *Nike* sa velikim uspehom kreira diferencirane sub-brendove u okviru svoje kategorije ili linije košarkaških proizvoda – *Air Jordan*, *Air Force*, *Air Flight*.⁵³⁸ Videti. Holt, D.B., Quelch, J.A., Taylor, E.I. (2004), "How global brands compete", *Harvard Business review*, 82(9): 68-75.

Slika 10.3. Konkurentska uloga brendova u portfoliju



Odbrambeni brendovi ili brend-gardovi (*brand guards*) se nekada namerno kreiraju kako bi služili kao pobočni štitovi ili čuvari glavnih brendova. Svrha bočnih brendova ili brend-gardova je prevashodno zaštitna. Njihova glavna uloga je da pomognu vodećim i profitabilnijim brendovima da na tržištu zauzmu svoju željenu konkurentska poziciju. Dok su glavni brendovi uvek i premijumski brendovi, dotle su zaštitni brendovi ili brend-gardovi, po pravilu, diskontnog karaktera. Njihovim kreiranjem ide se za tim da se neposredno konkuriše nekim konkurentske brendovima, ali da se ne konkuriše sopstvenim vodećim brendovima. Bitno je potrošačima pokazati da su bočni brendovi uporedivi sa



konkurentskim, ali da nisu uporedivi sa glavnim brendovima kompanije. Brend-gardovi treba da pokažu koliko su vodeći brendovi superiorniji od drugih konkurentskih brendova. Ovi zaštitni brendovi cenovno konkurišu drugim konkurentskim brendovima i privatnim brendovima trgovine. Time se štiti pozicija premijumskih ili skupljih brendova iste kompanije. Štit-brendovi ne smeju postati dovoljno atraktivni i široko prihvaćeni na tržištu i ugroze poziciju vodećih brendova. Svakako da treba voditi računa o tome da ovi brendovi, svojom jednostavnošću i niskom cenom ne ugroze imidž i reputaciju kompanije i njenih glavnih ili premijumskih brendova.

Animirajući brendovi imaju promotivnu ulogu. To je uloga skretanja i privlačenja pažnje što većeg broja potrošača. Krajnji cilj koji se postiže preko ovakvih brendova jeste sticanje što šireg poverenja i njegovog preliivanja na vodeće i profitabilnije brendove. Zbog toga, animirajući brendovi uvek koriste asocijacije postojećih vodećih brendova, ali uz drugačije tržišno pozicioniranje na podlozi cene ili na podlozi kvalitativnih obeležja. Animiranje i privlačenje potencijalnih potrošača *preko jeftinije verzije* proizvoda u brend portfoliju jeste u funkciji generisanja što većeg prometa, sa relativno skromnom neto zaradom. Upravo zbog toga, maloprodajni lanci su veoma skloni da u svojoj ponudi imaju ovakve

⁵³⁹ Kompanija *Philip Morris* je uvela jedan pristupačniji narodni brend cigareta pod imenom *Basic*, sa osnovnom ulogom da se štiti glavni premijumski brend *Marlboro*. Ovaj bočni brend je pozicioniran pod sloganom „Dobrog ukusa, a malo košta“. 514 proizvode. Realno je očekivanje da će dobar broj animiranih potrošača preći na kupovinu skupljih i

⁵⁴⁰ profitabilnijih brendova, sličnih ili istih asocijativnih obeležja. Animiranje i privlačenje potencijalnih potrošača *preko luksuznih i superiornijih verzija* proizvoda u brend-portfoliju jeste u funkciji generisanja dodatnog prestiža i kredibiliteta kompanije i njenih glavnih brendova. Luksuzna verzija osnovnog ili vodećeg proizvoda u brend portfoliju se nikada ne proizvodi niti prodaje masovno. Oni su suviše skupi da bi bili prihvatljivi za širi krug potrošača. Od njih se uglavnom očekuje ostvarivanje demonstracionih efekata snage, superiornosti, kompetentnosti, prestiža. Sve to može promotivno da deluje na skretanje i preusmeravanje pažnje potrošača na kupovinu osnovnih verzija proizvoda u brend-portfoliju. Dakle, pravi efekti profita i obima prodaje se očekuju preko vodećih ili nosećih brendova kompanije. Treba napomenuti da i odbrambeni i animirajući brendovi imaju ulogu podrške glavnim brendovima. Odbrambeni su usmereni na zaštitu vodećih brendova i njihovo isticanje u odnosu na konkurentske. Animirajući brendovi imaju promotivnu ulogu i usmereni su na privlačenje što većeg broja potrošača i stvaranje njihovog poverenja.

Samoodržavajući brendovi su svojevrsni „*oldtajmer*“ brendovi koji su u stanju da samostalno održavaju tradicionalno orijentisane kupce i obezbeđuju svoju profitabilnost bez dodatnih marketinških ulaganja. Po pravilu se radi o zrelim proizvodima koji mogu da budu zadovoljavajući generatori gotovine. Njihovo prerano povlačenje iz brend-portfolia bi moglo da ugrozi ukupnu profitabilnost kompanije. Nema nikakvih garancija da bi povlačenjem zrelih brendova ili *old-tajmera* sa tržišta došlo do preorijentacije njihovih kupaca i potrošača na nove verzije vodećih i profitabilnijih brendova kompanije. Iako se njihov obim prodaje postepeno smanjuje, profitabilnije je za kompaniju da ih zadrži u svom brend-portfoliju sve dotle dok su u stanju da zadrže dovoljan broj kupaca koji im garantuje zarađivačku sposobnost i sposobnost generisanja gotovine. Radi se o brendovima koji ne mogu da proizvedu štetu po imidž i reputaciju novih vodećih brendova, a mogu da

⁵⁴¹ doprinesu pozitivnim finansijskim rezultatima.

4.2. Strategija međunarodne ekstenzije brenda

Ekstenzija brenda. Jaki brendovi vremenom dobijaju opipljivu i finansijsku vrednost koja se definiše kao imovinska vrednost brenda (*brand equity*). Zahvaljujući dokazanoj imovinskoj



vrednosti, jaki brendovi mogu poslužiti i kao dobra podrška za lakše uvođenje i afirmisanje novih brendova na različitim tržištima.⁵⁴² Radi se o strategiji ekstenzije ili širenja brenda. Ekstenzija brenda predstavlja strategiju dodatne upotrebe već afirmisanog brenda za uvođenje novih proizvoda na tržište. Genaralno, korporativni tip brenda je pogodniji za ekstenziju od proizvodnog tipa brenda (*Henkel, Sony, P&G, Nestlé, Harley-Davidson*). Jedan od značajnih

⁵⁴⁰ Renomirani proizvođači automobila, kao što su *BMW* i *Mercedes*, kreirali su jeftinije verzije svojih brendova kako bi privukli mlađu populaciju kupaca, koji bi vremenom prešli na kupovinu skupljih i vodećih brendova njihovih automobila.⁵⁴¹ Prepričavaju se problemi *Coca-Cole* da povuče sa tržišta svoj stari brend *Coca-Cola Classic* za svoju stogodišnjicu postojanja. Kompanija *Volkswagen* sučila se sa velikim dilemama prilikom povlačenja svog starog dobrog modela automobila Buba. Kompanija *Gillette*, razvijajući i uvodeći na tržište svoje nove modele brenda *Mach 3* nije se odrekla svojih starih i zrelih brendova *Trac II, Altra, Sensor*.⁵⁴² Prilikom uvođenja novog proizvoda od velike pomoći može da bude primena strategije ekstenzije poznatog korporativnog brenda na proizvodne inovacije kompanije, što je uradio *Sony* sa svojim najpoznatijim proizvodnim brendovima *Sony Walkman* i *Sony Playstation*.

principa međunarodnog brend-menadžmenta govori o neophodnosti korišćenja maksimalnih finansijskih i tržišnih potencijala postojećih uspešnih brendova. Pošto su međunarodno afirmisani i uspešni brendovi nosioci velike privlačne snage za postojeće i potencijalne potrošače, logično je razmišljati o dodatnim efektima mogućeg transferisanja i prelivanja njihovog imidža na druge proizvode. Strategija međunarodne ekstenzije brenda često se koristi u funkciji ostvarivanja takvih efekata.

Nivoi ekstenzije brenda. Postoje tri nivoa moguće ekstenzije brenda: ekstenzija linije brenda, ekstenzija kategorije brenda i diversifikovana ekstenzija brenda. O ekstenziji linije brenda, govoremo kada dolazi do kreiranja posebnih varijanti brenda u okviru iste kategorije.⁵⁴³ Ukoliko dolazi do širenja na potpuno novu kategoriju brenda u okviru iste delatnosti, tada imamo ekstenziju kategorije brenda. Ako pak, dolazi do širenja na potpuno novi brend u novoj industrijskoj delatnosti, tada govoremo o diversifikovanoj ekstenziji brenda.⁵⁴⁴

Interna i eksterna ekstenzija brenda. Treba praviti razliku između interene i eksterne ekstenzije brenda. Interna ekstenzija brenda predstavlja uvođenje novih brendova unutrašnjim snagama. Unutrašnja ekstenzija brenda može da se posmatra kao ekstenzija brenda „na dole“. Radi se o ekstenziji koja se zasniva na snazi internih brendova i unutrašnjih konkurentskih prednosti kompanije. Dakle, unutrašnja ili ekstenzija brenda „na dole“ polazi od nultog nivoa tržišnog učešća ili od očekivanog efekta prelivanja ostvarenog tržišnog učešća sopstvenih brendova. Eksterna ekstenzija brenda predstavlja kupovinu perspektivnih brendova na tržištu. Ovaj pravac ekstenzije ima obeležja ekstenzije brenda „na gore“. Kupuju se provereni i dokazani brendovi na tržištu, čime se kupuje i razrađeno tržište. Spoljašnja ili ekstenzija brenda „na gore“ polazi od preuzimanja i kupovine već razrađenog tržišnog učešća brendova koji su bili razvijeni resursima i potencijalima van preduzeća. Pored kupovine već postojećih i razrađenih brendova na tržištu i njihovog pridodavanja sopstvenom brend-portfoliju, strategijska varijanta eksterne ekstenzije brenda se može realizovati i kroz licencne i franšizne aranžmane u međunarodnim i globalnim razmerama.

Prednosti ekstenzije brenda. Strategija međunarodne ekstenzije brenda sve više dobija na marketinškom značaju. Bitno je da ona potrošačima bude smisljena i uverljiva. Da bi bila uspešna, međunarodna ekstenzija brenda mora da bude pažljivo i profesionalno izvedena. Strategija uvođenja novih proizvoda kroz ekstenziju poznatih i jakih brendova smanjuje rizik



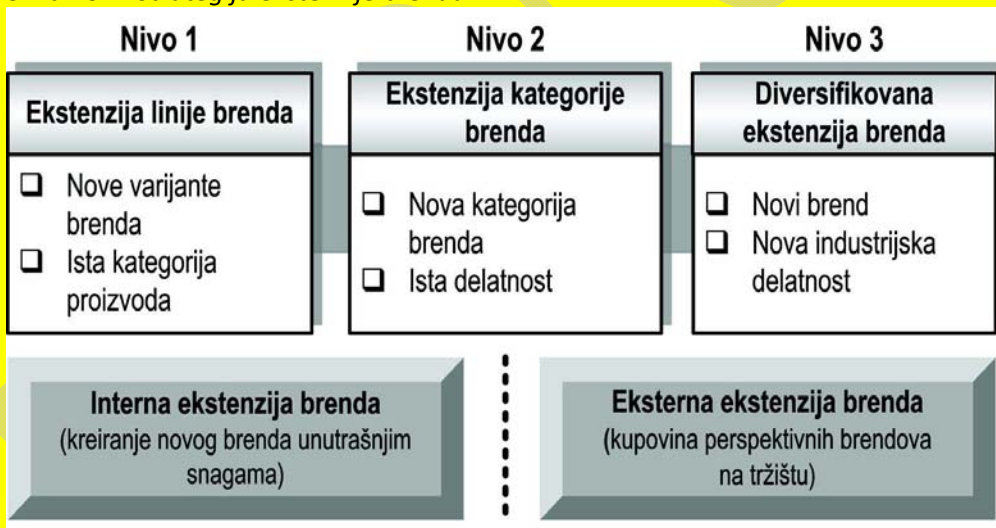
i troškove, kako za proizvođače, tako i za distributere, pa i krajnje potrošače. Dolazi do transferisanja i preliivanja imidža i reputacije sa afirmisanog brenda na novi proizvod. Time se izbegavaju značajni troškovi kreiranja i afirmacije novog tržišnog identiteta. Sa druge strane, na podlozi izgrađenog poverenja, smanjuje se rizik suočavanja sa novim i potpuno nepoznatim za sve tržišne aktore i učesnike. Distributeri se mnogo lakše opredeljuju za preuzimanje i prodaju novih proizvoda sa već afirmisanim i prihvaćenim imenom. Potrošači svoje pozitivno iskustvo sa kvalitetom starog i proverenog brenda prenose i na novi proizvod. Zbog realnih i očekivanih efekata preliivanja, moguće je ostvariti i značajne efekte ekonomije obima i promotivnih troškova. Da bi navedene prednosti od ekstenzije brenda došle do izražaja, uslov svih uslova je da ekstenzirani brend ne računa na ostvarivanje parazitskih efekata. Da bi bio uspešan i prihvaćen,

⁵⁴³ Kompanija *Unilever* je imala uspeha sa ekstenzijom svoga poznatog brenda sapuna *Dove*⁵⁴⁴ na nove i komplementarne proizvode: dezodorans, kupka, tečni sapun, gel za tuširanje.

Kompanija *Virgin*, koja je osnovana 1970. godine, imala je uspeha sa primenom diversifikovane varijante ekstenzije svoga brenda na nove delatnosti: muzička produkcija, maloprodaja muzike, avio letovi na duge i kratke distance, brzo i usputno bankarstvo, direktni marketing finansijskih usluga i sl.

516 ekstenzijom podržani brend mora da nudi neku diferenciranu prednost u odnosu na konkurentske brendove - kvalitativnu, funkcionalnu, cenovnu ili psihološku. Procene istraživačke firme *AC Nielsen* govore da se oko 40% novih prehrambenih proizvoda uvodi kroz ekstenziju već afirmisanih brendova.

Slika 10.4. Strategija ekstenzije brenda



Nedostaci ekstenzije brenda. Strategija međunarodne ekstenzije brenda ima svoje potencijalne nedostatke i opasnosti do kojih može doći u praktičnoj primeni. Nedostaci zbog neadkvatne primene mogu se odraziti kako na stari, tako i na novi proizvod ili brend. Stari i afirmisani proizvod ili brend se izlaže riziku kanibalizacije, tj. samožrtvovanja zbog drugog brenda, bez povratnog efekta i uzvratnog doprinosa. Postoji opasnost da novi proizvod olakšano ostvari prodaju na tržištu na račun starog brenda. To može da vodi ka gubljenju ranije stvorenog poverenja na tržištu. Ukoliko se ime jakog brenda suviše i olako proširi na druge proizvode, to može do ugrozi njegov kredibilitet i reputaciju. Posmatrano iz ugla novog proizvoda, prihvatanje ekstenzije brenda kao strategije tržišnog prepoznavanja može da predstavlja svojevrsni bumerang, stvarajući opasnost od prevelike pasivizacije. Računajući na efekte preliivanja već stvorenog imidža starog brenda, može izostati neophodna finansijska podrška koja uobičajeno mora da ide uz lansiranje novog proizvoda. To može da ugrozi originalnost i konkurentsku profilisanost novog brenda. Može da



izostane neophodna svest o svrsishodnosti i kvalitetu novog brenda. Postoji i uzajamna opasnost od negativnog unakrsnog preliivanja promotivnog karaktera. Ukoliko dođe do lošeg publiciteta ili imidža jednog brenda, to može da nanese štetu i drugom brendu sa istim imenom.

⁵⁴⁵ Zbog problema sa kočionim sistemom kod modela *Audi 5,000*, štetu su trpeli i modeli *Audi 4,000* i *Audi Quattro*, iako oni nisu imali sličnih problema.

4.3. Strategija međunarodnog kobrendinga

Međunarodno kobrendiranje. Za razliku od sub-brendiranja, koje je kombinovano brendiranje unutar jednog korporativnog sistema, kobrendiranje predstavlja strategiju kombinovanog brendinga između različitih korporativnih sistema. Kobrendiranje je kooperativni ili zajednički tip strategije brend menadžmenta, koji se realizuje između dve ili više kompanija, ili između dva ili više brendova. Kobrendiranje može biti zasnovano na proizvodu, kao instrumentu marketinga, a može biti zasnovano i na promociji, kao instrumentu marketinga. Kobrendiranje zasnovano na proizvodima može biti horizontalno i vertikalno. Horizontalno kobrendiranje je paralelno i uzajamno korišćenje dva nezavisna brenda na podlozi međusobnog udruživanja i stvaranja kombinovanog brenda. Horizontalni kobrending se realizuje na istom nivou tržišnog pojavljivanja i između kompanija koje pripadaju istoj ili komplementarnim delatnostima ⁵⁴⁶. Vertikalno kobrendiranje realizuje se kao kombinovani ili dualni brend finalnog proizvoda i komponenti. Sada se udružuju jaki i ⁵⁴⁷ uspešni brendovi finalnih proizvođača i jaki i dokazani brendovi dobavljača. Kobrendiranje zasnovano na promociji predstavlja udruživanje i kombinovanje jakih brendova radi međusobnog preliivanja i transferisanja imidža u javnosti. Cilj je ostvariti promotivne efekte kroz sinergiju kombinacije jakih brendova. Obezbeđuje se uzajamna komunikativna podrška jakih brendova i povezuju nepreklopljeni delovi njihovih ⁵⁴⁸ komunikativnih auditorijuma.

Razlozi za implementaciju strategije udruženog brendinga zavise od tržišnog statusa kompanija koje ulaze u ovakav poslovni aranžman. Manje poznate kompanije, obično lokalnog ili regionalnog karaktera, koje imaju dobar proizvod, zainteresovane su da mu prikače globalno prepoznatljivo ime. Sa druge strane, globalne kompanije koriste ovu strategiju da bi izvršile diversifikaciju svog poslovnog portfolia i penetraciju lokalnih tržišta sa izraženim specifičnostima. Međutim, postoje situacije u kojima dve globalne kompanije, približno istog tržišnog statusa i snage, ulaze u ovakav vid poslovne alijanse. Ovde obe kompanije imaju poznato ime i razlog udruživanja nije diversifikacija njihovog poslovanja. Razlog leži u efektu sinergije koji se ostvaruje spajanjem komponenti dva brenda. Isticanjem u prvi plan bazične kompetencije oba brenda, cilj je da se ostvari pozitivan efekat na percepciju potrošača o zajedničkom brendu. Da bi aktivnosti udruženog brendiranja uticale na unapređenje konkurentnosti, neophodno je da svaki brend koji ulazi u alijansu deluje kao pokretač i garant performansi zajedničkog brenda i da pozitivno doprinosi percepciji koju potrošači grade o članovima kobrendiranog saveza.

⁵⁴⁶ Kobrending *Gorenja* i *Pininfarine* bio je u funkciji zajedničkog ostvarivanja prestižnih i konkurentskih efekata vrhunskog tržišnog oblikovanja ili dizajniranja proizvoda. ⁵⁴⁷ *Intel*, kao jedan od najpoznatijih brendova kompjuterskih procesora, prihvatljiv je za strategiju vertikalnog kobrendinga za mnoge finalne proizvođače kompjutera. Zbog toga što su *Intelove* komponente prisutne u računarima širom sveta, dobro je prihvaćen i njegov prepoznatljiv slogan „Intel Inside“. Nakon gubitka parnice o zaštiti trgovačke marke i imena „386“ 1991. godine, *Intel* se opredelio za primenu strategije kobrendinga, i pokrenuo je kampanju „Intel Inside“ kroz kooperativni advertajzing. Procenat obaveštenosti o



postojanju ugrađenih *Intel* proizvoda popeo se sa 22% na 80% za dve godine.⁵⁴⁸ Kompanije *Shell* i *Ferrari* su koristile efekte kobrendinga kroz sponzorsku promociju. *McDonald's* i *Disney* su primenjivale strategiju kobrendinga na ekskluzivnoj osnovi kako bi ostvarile promotivne efekte na mestu prodaje. Brendovi *Ariel* i *Whirlpool* koristili su strategiju kobrendinga radi potpunijih efekata njihovih promotivnih kampanja. Kobrending *Gorenja* i *Swarovskog* bio je u funkciji većeg skretanja pažnje na izložbenom modelu frižidera i ostvarivanju efekata po osnovu udruženog imidža i unapređenja prodaje.

Forme međunarodnog kobrendinga. Aktivnosti udruženog brendinga mogu se ostvariti u različitim formama i oblicima poslovne kooperacije. Prema formi saradnje i vrsti učesnika u njoj, udruženi brending se javlja u obliku: sponzorskog, komponentnog kobrendinga, korporativnopersonalnog kobrendinga, alijansnog i akvizicijskog kobrendinga.

Sponzorski kobrending je takav oblik poslovne saradnje u kome neka kompanija sponzorise (obično na bazi ekskluziviteta) određeni događaj ili niz povezanih događaja.⁵⁴⁹

Komponentni kobrending (*ingredient co-branding*) je takva forma poslovne alijanse u kojoj se promotivni napor⁵⁵⁰ jednog brenda dopunjuju oglašavanjem učešća drugog brenda u njegovoj strukturi.

Korporativno-personalni kobrending je situacija u kojoj kompanija koristi ime i usluge poznate ličnosti na dugoročnoj osnovi u svojim promotivnim aktivnostima.⁵⁵¹

Alijanski kobrending je dobio na značaju sa potenciranjem strateških partnerstava koja su karakteristična za period globalizacije poslovanja. Ovde se radi o kompanijama iz iste industrijske grane koje imaju približno istu tržišnu snagu i već izgrađenu poslovnu

reputaciju koju kroz alijanski kobrending udružuju i unapređuju.⁵⁵² Posebne vrste alijansnog kobrendinga u međunarodnom marketingu predstavljaju licencne i franšizne forme saradnje i brendiranja.

Akvizicijski kobrending može da se realizuje kroz kupovine ili akvizicije postojećih međunarodno afirmisanih brendova uz zadržavanje dvojnog i udruženog brendovskog identiteta. Kao što akvizicije mogu da budu u funkciji realizacije strategije međunarodne ekstenzije brenda, one mogu da budu i vid udruživanja kompetentnosti.⁵⁵³

Pored ovih formi udruženog brendinga postoje i drugi oblici: proizvodno-uslužni kobrending ili udruženi brending proizvodnih i uslužnih kompanija, kobrending lanca snabdevanja ili zajednički brending dobavljača i maloprodaje i dr.

4.4. Strategija međunarodnog distributivnog ili privatnog brendiranja

Brendovi proizvođača i brendovi trgovine. Brendovi proizvođača su izvorni brendovi koji se vezuju za i prepoznaju po konkretnom procesu proizvodnje. Organizacija koja stoji iza konkretnog procesa proizvodnje (proizvoda ili usluga) preuzima marketinšku odgovornost za plasiranje brenda na nacionalnom, inostranom, međunarodnom ili globalnom tržištu. Proizvođač na sebe preuzima sve aktivnosti koje se odnose na brend-menadžment. Proizvođač ispoljava spremnost dodatnih ulaganja u stvaranje dodate vrednosti brenda, koja njemu i pripada. Stvaranjem jakog brenda proizvođač računa na ostvarivanje povoljnije cenovne pozicioniranosti

⁵⁴⁹ Klasičan primer je sponzorstvo UEFA lige šampiona od strane kompanija *Heineken*, *Sony*,

Ford Motors i *MasterCard*.⁵⁵⁰ Ovakvu saradnju imaju kompanije *Volvo* i *Michelin*. *Volvo* naglašava ugrađenost pneumatika kompanije *Michelin* u svojim automobilima. Takođe,

ovaj vid kobrendinga zastupljen je u industriji računara.⁵⁵¹ Klasičan primer je saradnja kompanije *Nike* i najboljeg košarkaša svih vremena *Michael Jordana*.⁵⁵² Primer saradnje kompanija *Sony* i *Ericsson* u oblasti mobilne telefonije jeste primer uspešnog alijansnog



⁵⁵³ kobrendinga. Kompanija *Procter & Gamble* izvršila je preuzimanje kompanije *The Gillette Company* i postala vlasnik poznatih brendova *Mach 3*, *Venus*, *Duracell*, *Oral-B* i *Braun*. Ovom akvizicijom, čija vrednost je procenjena na fantastičnih 57 milijardi USD (najveća akvizicija u istoriji kompanije), *Procter & Gamble* je proširio svoju kompetentnost na sredstva za mušku higijenu, čime je upotpunio svoju ponudu tržištu.

na tržištu, kao i obezbeđivanje veće lojalnosti krajnjih potrošača. Proizvođač, kao vlasnik brenda, uspostavlja odgovarajući i kontrolisani sistem kanala prodaje na intenzivnoj, posebnoj ili ekskluzivnoj distributivnoj osnovi. Brendovi proizvođača su prisutni u različitim

⁵⁵⁴ kanalima trgovine i maloprodajnih lanaca širom sveta. Brendovi trgovine se pojmovno označavaju kao privatni brendovi ili brendovi distributera. Privatni brendovi su rezultat tržišne snage i moći velikih trgovinskih lanaca. Primetan je trend sve većeg rasta i popularnosti prakse privatnog brendiranja u razvijenim tržišnim privredama. Ukoliko se privatno ili distributivno brendiranje odvija uz čvrstu i potpunu kontrolu mreže različitih dobavljača, tada ono može da bude od velike vrednosti i koristi za krajnje potrošače, pogotovo u domenu proizvoda široke potrošnje. Zbog velike nabavne snage savremenih maloprodavaca, privatni brendovi su uvek cenovno konkurentniji u odnosu na brendove proizvođača. Za razliku od originalnih proizvođačkih brendova, koji su po pravilu, osnov za zaračunavanje viših premijumskih cena, privatni brendovi su poznati po tome što predstavljaju jeftiniju i cenovno povoljniju alternativu proizvođačkim brendovima. Zahvaljujući efektima ekonomije obima na koje se računa u segmentu menadžmenta lanca snabdevanja velikih maloprodavaca, privatni brendovi računaju na efekte cenovne konkurentnosti i većeg obima prodaje po tom osnovu. Trebalo bi reći da danas većina velikih trgovinskih lanaca ima razvijenu praksu privatnog brendiranja.

Praksa eksternog brendiranja proizvoda, odnosno snabdevanja jake trgovine proizvodima koji se prodaju pod njenim privatnim brendom postala je uobičajena na tržištima mnogih zemalja. U maloprodaji prehrambenih proizvoda, eksterno brendiranje je veoma popularno u Evropi, gde se 40-50% od ukupne prodaje ovih proizvoda obavlja pod privatnim brendom trgovinskog lanca. U prodaji iste kategorije proizvoda, eksterno ili privatno brendiranje u SAD učestvuje od 10 do 15%. Slične mogućnosti postoje i na globalnom nivou i mogu biti od koristi proizvođačima. Međunarodno poslovanje i marketing preko lokalnih distributera ili kompanija koje imaju razvijenu distributivnu mrežu smanjuje rizik od neuspeha i osigurava brz rast obima prodaje u inostranstvu, zahvaljujući brzom ulasku na tržište. Neke japanske kompanije su koristile strategiju eksternog ili privatnog brendiranja da bi ušle na tržišta Evrope i SAD.

Osobnosti distributivnog brendiranja. Branding u trgovini predstavlja specifičan oblik asortimanskog i brandinga usluga. Branding u trgovini (*retail i wholesale branding*) se razlikuje od proizvođačkog brandinga (*manufacturer branding*). Većina trgovinskih kompanija ostvaruje prihod prodajom proizvođačkih brendova. Kapacitet diferenciranja trgovinskih kompanija na bazi njihove ponude potrošačima time je u velikoj meri redukovan. Takođe, njihov tržišni imidž zavisi od imidža proizvođača čiji brendovi se nalaze u njihovom asortimanu. Glavne determinante imidža maloprodavca su: lokacija, atmosfera, cena, promocija i širina i dubina asortimana. Percepcija ovih dimenzija od strane potrošača rezultira imidžom trgovinske kompanije. Istraživanja su pokazala da na globalnom nivou dolazi do izjednačavanja prometa trgovinskih (*private label*) i proizvođačkih brendova. Privatno brendiranje (*private label*) je situacija kada se proizvod nekog proizvođača prodaje

⁵⁵⁵ u maloprodaji i veleprodaji pod drugim imenom. Postoje empirijski dokazi o međuzavisnosti između razvoja trgovinskih brendova i profitabilnosti trgovinskih kompanija.



554 Najpoznatiji globalni brendovi su brendovi originalnih proizvođača: *Coca-Cola, Sony, Toyota, Pampers, Ariel, McDonald's, Nestlé* sa svojim brendovima, *Kodak, Unilever* sa svojim brendovima i sl.⁵⁵⁵ Poznat je slučaj britanske trgovinske kuće *Marks & Spencer* koja svoj asortiman još od 1928. godine prodaje pod imenom *St. Michael*. Slični primeri su *Tesco, Gap, Tiffani, Kmart* i dr

520 OEM ugovori. Iz ugla trgovine ili kanala prodaje, ovi aranžmani eksternog ili privatnog brendiranja proizvoda se često nazivaju – ugovori sa originalnim proizvođačima – OEM (*original equipment manufacturer contracts*). Po njima, originalni strani proizvođač preuzima ulogu OEM ili kontinuiranog snabdevača privatnog brenda trgovine. Ipak, ovi aranžmani mnogo brže otvaraju pojedina inostrana tržišta. Originalni međunarodno orijentisani proizvođač na ovaj način ulazi na strana tržišta mnogo brže i sa znatno nižim finansijskim ulaganja od onih koji bi bili potrebni da kompanija nastupa sama.⁵⁵⁶

Slabe strane privatnog brendiranja. Eksterno brendiranje ili OEM ugovori nose sa sobom i neke loše strane za originalnog proizvođača koji prihvati snabdevačku ulogu. Sa rastom tržišta kojeg kontroliše maloprodajni lanac, proizvođač može da postane sve više zavistan od njegovog kanala prodaje i da sve teže i teže upravlja ovim OEM aranžmanima. Pošto je kontrola nad marketingom u rukama distributera, proizvođač se u odnosu na njega nalazi u zavisnoj poziciji i na marketinške operacije može da utiče samo na indirektan način. Ovakva partnerstva se često raskidaju zbog suprotstavljenih interesa. Kompanije po pravilu ne žele da se u potpunosti prepuste samo eksternom aranžmanu brendiranja. One često shvataju da je za ostvarivanje dugoročne profitabilnosti ipak potrebno da proizvode prodaju i pod sopstvenim imenom, čak i kada je OEM postigao značajan marketinški uspeh.⁵⁵⁷

I originalno i privatno brendiranje. Proizvođači, kao vlasnici svojih originalnih brendova, nalaze se pred dilemom da li da svoje proizvode isporučuju velikim trgovinskim lancima sa statusom njihovih privatnih brendova. Proizvodnja za potrebe privatnih brendova može da predstavlja prihvatljivu opciju za mnoge neafirmisane proizvođače. Oni time doprinose potpunijem upošljavanju kapaciteta, smanjivanju troškova marketinga i ostvarivanju dodatnog prihoda na podlozi velikog obima prodaje koji se može ugovoriti sa jakim distributerima. Ono o čemu proizvođači, koji imaju svoje brendove, moraju da vode računa, jeste potencijalna opasnost da potrošači pomisle da nema nikakve razlike između originalnog brenda proizvođača i njegovog privatnog ekvivalenta koji je jeftiniji. Onim proizvođačima koji se opredele za obe prakse brendiranja (i originalno i privatno), preporučuje se da odvoje i linije proizvodnje, koje bi se međusobno dovoljno razlikovale po sadržajnim i kvalitativnim elementima.

⁵⁵⁶ Međunarodna kompanija *LG* sa centrom u Koreji koja je poslovala pod brend-imenom *Goldstar* koristila je razne OEM odnose da bi podstakla svoje širenje na već uspostavljenim tržištima. U SAD kompanija je nastupala pod eksternim brendom „*Zenith*“ i danas snabdeva tržište televizorima pod ovim brend-imenom. Da bi stekla tržište za svoje kućne aparate, televizore i mikrotalasne pećnice u Evropi ova kompanija se takođe oslonila na strategiju eksternog brendiranja. Za svoje novije proizvode, kao što su digitalni TV i DVD uređaji, kompanija će koristiti *LG* ime brenda. U Rumuniji gde ne postoji jak lokalni proizvođač, *LG* je na tržište ušla direktno pod svojim imenom brenda.⁵⁵⁷ Japanska kompanija *Ricoh*, najpre poznata kao proizvođač kamera ušla je na tržište malih personalnih aparata za fotokopiranje (*plain-paper copiers*) početkom sedamdesetih. Sa nekoliko američkih i evropskih firmi potpisani su ugovori o snabdevanju putem eksternog brendiranja. *Ricoh* je koristio ovu strategiju da bi ušao na tržište kada još uvek nije bio dovoljno poznat, da bi se kasnije preorijentisao na plasman svojih brendova pod njihovim pravim imenom privlačeći



mnoge od svojih prvobitnih partnera. Kompanija je danas svetski lider u oblasti malih personalnih fotokopir aparata i faks mašina.

5. MEĐUNARODNO BRENDIRANJE DESTINACIJA I DRŽAVA

5.1. Osnovni i komplementarni pojmovi brendiranja država i destinacija

Od identiteta do brenda države i destinacije. Destinacije i geografska podneblja se međusobno razlikuju po svojim originalnim imenima, po svojoj istoriji i tradiciji, po svojoj kulturi, po izgledu, klimi, atmosferi i mnogo čemu drugom. Otuda, pojedine destinacije, geografski lokaliteti, gradovi i države po definiciji imaju sve elemente da se posmatraju kao posebni brendovi. Sve države u svetu imaju svoje zastave, grbove, himne, svoj službeni jezik, dakle imaju svoje osnovne zaštićene elemente vizuelnog identiteta. Slična je situacija i sa većim gradovima u pojedinim državama. Međutim, nije problem u identitetskim elementima, već u zasluženom pozitivnom imidžu, reputaciji i realnoj vrednosti i

⁵⁵⁸atraktivnosti destinacijskih brendova. Kod destinacijskog brendiranja akcenat je na planiranju i kreiranju najrealnije, najkonkurentnije i najizvodljivije strategijske vizije razvoja i afirmacije jedne zemlje, regiona ili grada, koju je moguće učiniti poznatom i prihvatljivom u najširim međunarodnim i globalnim razmerama. U globalizovanom svetu sve zemlje, svi gradovi, zaokruženi lokaliteti i druge destinacije moraju da kontinuirano i aktivno konkurišu međusobno. Ta konkurencija se odvija u svetskim razmerama u borbi za što povoljnije učešće u svetskoj javnosti, u svetskom dohotku, u svetskom izvozu, u svetskom turizmu, finansijskim i investicionim tokovima, u ljudskim resursima i kreativnim potencijalima. Države i geografske destinacije sa jakim brendom, kao i sa ponudom široke lepeze međunarodno jakih i kredibilnih pojedinačnih brendova, mnogo bolje prolaze u toj oštroj globalnoj konkurenciji svih država i različitih geografskih lokaliteta.

Osobnosti destinacijskog brendiranja. Neka identitetska obeležja prepoznatljivih geografskih destinacija i lokaliteta su unapred zadati i fiksirani. Naziv lokacije je unapred zadat i nije moguće menjati ili mnogo prilagođavati samo ime lokacijskog i geografskog brenda. Geografske lokacije nije moguće pomerati. One ne mogu da se kreću ka potrošačima, nego je neophodno da se potrošači kreću ka njima. Brendiranjem geografske lokacije afirmišu se njene vrednosti u svesti potrošača i najšire javnosti. Brendiranjem se kreiraju i afirmišu pozitivne asocijacije na konkretnu geografsku lokaciju. Stvara se pozitivni imidž lokacije i destinacije kako bi se privukao što veći broj posetilaca. Sve je veći broj država, regiona, gradova i turističkih destinacija koji se promovišu kao osobeni geografski opredeljeni brendovi. Generalno, brendiranje destinacija i država razlikuje se od brendiranja materijalnih proizvoda, iako ono u velikoj meri zavisi od uspešnosti materijalnog i proizvodnog brendiranja u svojim granicama. Za razliku od brendiranja proizvoda, gde gotovo da nema ograničenja, kod brendiranja država postoje znatna ograničenja. Razlog je veliki broj segmenata, pokretača i stejkholdera uključenih u ceo proces. Sve njih je potrebno sinhronizovati tako da deluju u pravcu ostvarivanja usaglašenih ciljeva. *Anholt* (2006) koristi termin konkurentsko brendiranje (*competitive branding*) kao sintezu brend menadžmenta, sa jedne strane, i diplomatije, promocije izvoza, investicija i turizma, sa druge strane. ⁵⁵⁹Radi se o „nacionalno koordiniranoj strategiji identiteta“. Postoji nesporna pozitivna korelacija između razvijenosti međunarodno uspešnih brendova jedne destinacije i države, sa jedne strane, i samog imidža ili brenda te destinacije ili države, sa druge strane. Inače, samo brendiranje destinacija i država je konceptijski bliže brendiranju usluga, pošto je akcenat na podizanju atraktivnosti uslova i privlačnoj snazi klime,

⁵⁵⁸Dodatni Izvor: Peter W.J.Verleigh, and ...(2005), "Country-of-Origin affects in consumer processing of advertising claims", *International Journal of Research in Marketing*, 22(2): pp.



127-139. Anholt, S. (2006) *Competitive Identity - The New Brand Management for Nations*, Palgrave MacMillan, p. 3

522 atmosfere, ambijenta, privrednih i ljudskih potencijala. Država kao brend je kombinacija pojedinačnih destinacija, proizvoda, usluga, ljudi, manifestacija, procesa, ideja i dr. U stvari, brendiranje destinacija i država je svojevrsna konceptijska kombinacija uslužnog i institucionalnog tipa brendiranja. Pri brendiranju države ili druge destinacije, od velikog je značaja iskoristiti efekte: geografskog, personalnog, institucionalnog i manifestacionog brendinga.

Geografski brending. Za jedan geografski lokalitet može se reći da je brend onda kada potrošaču (posetiocu) pruža jedinstven i neponovljiv doživljaj kakav nije moguće ostvariti na nekoj drugoj destinaciji. Potrošačka percepcija o određenom lokalitetu predstavlja sumu pojedinačnih percepcija o konstitutivnim elementima datog lokaliteta. To znači da se brend gradi u svakom kontaktu koji potrošač (posetilac) ostvari sa pojedinim elementima datog lokaliteta. Kompleksnost ovog vida brendiranja u odnosu na brendiranje proizvoda i usluga, sastoji se u tome što su geografski lokaliteti svojevrsne kompilacije nezavisnih kompanija, proizvoda i usluga koje se nalaze u vlasništvu različitih interesnih grupa, bez centralizovanog i koordiniranog upravljanja. Zbog toga se često na nivou države ili uže geografske jedinice organizuju specijalizovane agencije čiji je zadatak da objedinjuju promotivne aktivnosti svih zainteresovanih kompanija i da njihove napore usmere ka jedinstveno definisanim ciljevima određene zemlje ili nekog drugog geografskog lokaliteta.

Personalni brending. Svaki afirmisani i poznati pojedinac svojim imenom i prezimenom se može posmatrati kao poseban brend. Svaki uspešni, afirmisani i proslavljeni pojedinac, uvek i svuda, sa sobom nosi obeležje svoga mesta rođenja i identitet svoje zemlje porekla. Proces izgradnje karijere pojedinca se najneposrednije može uporediti sa procesom izgradnje brenda. Tačnost ovih konstatacija najbolje se može videti na primerima javnih i poznatih ličnosti, kao što su sportisti, glumci, slikari, pevači, političari. Sve javne i poznate ličnosti brzo postaju svesne značaja svoga imidža. Održavanjem i unapređivanjem pozitivnog imidža, javne i poznate ličnosti nastoje da pridobiju što veću naklonost svoje publike i najšire javnosti. Izgradnjom poznatog imena i reputacije, pojedinac, svesno ili nesvesno, izgrađuje svoj brend. I brojne ideje ljudi kao pojedinaca ili članova tima mogu biti nosioci brenda. Dobre ideje mogu da budu realizovane kroz razne profitne i neprofitne forme. Dobre i prepoznatljive ideje mogu da prerastu u trajne manifestacije. One mogu da se izražavaju kroz jake fraze, slogane, simbole, koncepte i dr. Uspešnim brendiranjem je moguće jake ideje konkretizovati i povećati njihovu transparentnost.

Institucionalni brending. Poput privrednih korporacija, državne i neprivredne organizacije i institucije mogu takođe da se posmatraju kao nosioci brenda. Naziv organizacije, njen ugled i reputacija predstavljaju osnovna identitetska i asocijativna obeležja ovog tipa brendinga. Poverenje najšire javnosti u organizaciju ili instituciju predstavlja ključnu meru snage i uspešnosti brenda. Programi i aktivnosti neprivrednih organizacija i institucija moraju da imaju svrsishodno i dopadljivo značenje za targetirane potrošače i korisnike. Zbog svega toga, savremeno orijentisane neprofitne organizacije sve veći akcenat stavljaju na marketing.

Manifestacioni (evenet) brending. U poslednje vreme sve se više govori o marketingu događaja. Veliki događaji i manifestacije po pravilu imaju veliku medijsku pažnju i izloženost širokom auditorijumu. Što je poznatiji brend događaja, to je jači i svestraniji njegov marketing, to je veća i atraktivnost događaja za marketing drugih preko tih događaja. Sportski, umetnički i zabavni događaji postaju sve atraktivniji kanali za plasiranje mnogih marketinških ideja i projekata. Veliki događaji i manifestacije se često koriste za transferisanje i prelivanje imidža na druge jake brendove. Ogromni su marketinški potencijali i tržišne vrednosti najpoznatijih i brendiranih događaja, kao što su Olimpijske



igre, svetska prvenstva, utakmice velikih sportskih klubova, industrija umetnosti, filma, ili naših festivalskih brendova *Exita* i *Guče*.

Slika 10.5. Anholtov heksagon brendiranja država



Izvor: http://www.gfkamerica.com/practice_areas/roper_pam/nbi_index/index.en.html/

5.2. Tringularni pristup brendiranju država

Voditi računa o svim aspektima međunarodnih odnosa. Ono što jedna zemlja može uspešno prezentovati svetu i što može značajno doprineti podizanju njenog ugleda i reputacije svakako predstavljaju sledeći elementi: izvozno i međunarodno afirmisani brendovi koji potiču iz te zemlje, strane direktne investicije koje se realizuju u samoj zemlji, turistički potencijali, ljudi koji putuju u inostranstvo ili koji kontaktiraju sa strancima, kulturni sadržaji, istorija i tradicija, međunarodna sportska i druga takmičenja, međunarodni odnosi zemlje i diplomatija, unutrašnja i spoljna politika, uspešni predstavnici dijaspore, međunarodna prijateljstva, manifestacije i događaji međunarodnog značaja, učešće u međunarodnim organizacijama i institucijama, zaključivanje bilateralnih i multilateralnih sporazuma, međunarodna razmena medijskih ostvarenja i sadržaja, strani posetioci i poslovni ljudi koji su radili u konkretnoj zemlji, međunarodna razmena studenata, naučno istraživačkih i univerzitetskih radnika i mnogo toga još.

Trojne determinante brendiranja države. Sledeći logiku zasnovanu na dva nivoa strategijskog opredeljivanja i usmeravanja brendiranja države, mi ćemo se opredeliti za tringularni pristup u razgraničavanju i usklađivanju komunikativnih kategorija koje svakoj državi stoje na raspolaganju ukoliko želi da planski i sistematično unapređuje svoj ugled i reputaciju u svetu. Opredeljujuću ulogu ima trijagl ili trougao strukturnih determinanti brendiranja države: međunarodni privredni potencijali, međunarodni kreativni potencijali i međunarodni infrastrukturni potencijali jedne zemlje. Svaka od navedenih strukturnih determinanti ima svoj trijagl ili trougao operativnih determinanti brendiranja države.

Međunarodni privredni potencijali predstavljaju ključnu i dugoročno najvažniju pretpostavku kreiranja uspešnog brenda i pozitivnog imidža jedne države u svetu. Naime, imidž jedne države i njen privredni progres uvek idu ruku pod ruku. Istina je da pozitivni imidž jedne države mnogo više zavisi od privrednog progressa, nego obrnuto. Međutim, puni i pravi efekti se dobijaju ukoliko se paralelno i usklađeno upravlja i imidžom i progresom države. Efekti privrednih potencijala jedne zemlje po njen međunarodni prestiž najbolje se mogu sagledati kroz tri njihova najvidljivija aspekta: kvalitet izvoza i snagu izvoznih



brendova, obim i međunarodni kredibilitet stranih direktnih investicija, razvoj turizma i imidž zemlje kao turističke destinacije.

U bilo kom delu sveta da se

nađete, najpoželjniji brendovi za kupovinu uglavnom dolaze iz sledećih deset destinacija⁵⁶⁰ : Amerika, Engleska, Francuska, Nemačka, Italija, Japan, Skandinavija, Škotska, Švajcarska ili Južna Koreja⁵⁶¹. Radi se o najrazvijenijim privredama u svetu, o vodećih deset destinacija u kojima postoji naglašena pozitivna korelacija između snage privrednih potencijala, imidža zemlje i uvažavanja njihovih brendova. Ukoliko potrošaču kažete da neki brend dolazi iz navedenih država ili destinacija, to automatski kod njega stvara određenu predstavu o kvalitetu i imidžu tih brendova, kao i o ceni koju je on spreman da plati za njih. Stavovi o određenoj zemlji i njenim privrednim potencijalima se nesporno percipiraju preko njenih međunarodno prihvatljivih proizvoda i brendova, investicione i turističke atraktivnosti. Zato i kažemo da je taj triangel realnih operativnih determinanti i pretpostavki od ključnog značaja za dugoročno uspešno brendiranje država.

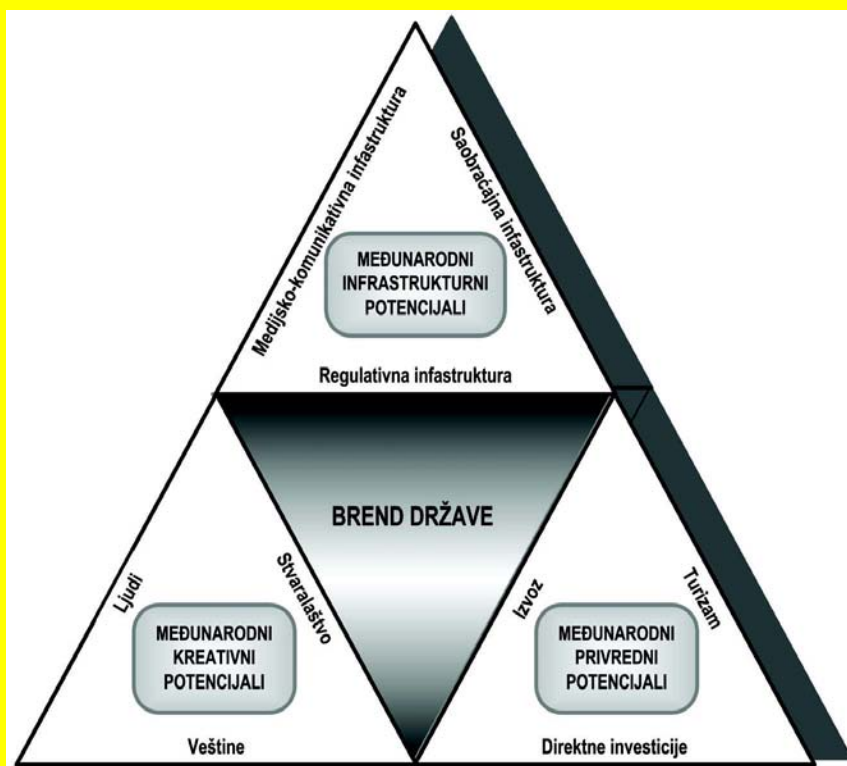
Međunarodni kreativni potencijali jedne zemlje predstavljaju drugi triangel vrlo bitnih operativnih detrimanti brendiranja države. Ljudi i ljudski potencijali mogu da predstavljaju vrlo bitnu konkurentsku prednost jedne zemlje ukoliko su oni nosioci osobenih znanja, veština, organizacionih, radnih i operativnih upotrebnih vrednosti. Nailazi se na ogromnu diferenciranost pojedinih zemalja po raspoloživosti, kvalitetu, sposobnosti i cenama ljudskih resursa.⁵⁶² Stvaralački potencijali naroda i države, kao drugi aspekt ovog kreativnog trianglera, se najvidljivije

⁵⁶⁰ Anholt Simon, 2003, pp 217. ⁵⁶¹ Pitanje je da li bi brendovi *Coca Cole*, *Marlboro* ili *Nike* imali istu vrednost da ne dolaze iz SAD, *Ferrari*, *Gucci* ili *Barilla* da nisu poreklom iz Italije, *Chanel* ili *Dior* da nisu iz Francuske, *Burberry* ili *Rolls Royce* da ne vode poreklo iz Engleske.

⁵⁶² Na primer, minimalna satnica u SAD je oko 5 USD, a u Velikoj Britaniji oko 4 GBP. Na drugoj strani minimalna satnica pri obračunu plata u Kini je svega 18 penija (ili 29 centi), što je oko 17 puta manje, a u Indiji samo 7 penija (ili 11 centi), što je čak za oko 45 puta manje nego u SAD i Velikoj Britaniji (Rita Clifton, 2003).

ispoljavaju kroz stanje u nauci, umetnosti, kulturi, muzici. Radi se o kreativnim i stvaralačkim delatnostima kojim je moguće dostići međunarodne i globalne standarde i domete. Ukoliko predstavnici jednog naroda i države dostižu vrhunske rezultate u stvaralačkim delatnostima, kao što su – nauka, kultura, umetnost, muzika, tada se međunarodni i globalni imidž tih rezultata neposredno preliva i na imidž države iz koje nosioci tih rezultata dolaze. Pošto vrhunski rezultati stvaralačkih delatnosti neposredno doprinose međunarodnoj i globalnoj prepoznatljivosti države, vrlo je važno da je država toga svesna i da neguje i afirmiše pozitivan i stimulativan odnos prema razvoju tih delatnosti. Treći segment kreativnog trianglera operativnih determinanti brendiranja države predstavljaju osobene veštine koje mogu demonstrirati i ispoljavati predstavnici te države. Tu pre svega mislimo na sportske, takmičarske, folklorne veštine, kao i na zanatske, dizajnerske i druge operativne veštine. Od strateške je važnosti da se razne veštine i talenti jednog naroda adekvatno prepoznaju i realno uvažavaju i stimulišu. Veštine uvek skreću pažnju i nikad ne trpe okove i granice. Zbog toga one, kao i stvaralaštvo, uvek imaju međunarodni i globalni potencijal prepoznavanja i vrednovanja.

Slika 10.6. Determinante brendiranja države



Međunarodni

infrastrukturni potencijali jedne zemlje predstavljaju treći trijagl vrlo bitnih operativnih determinanti brendiranja države. Tu su od posebnog značaja tri segmenta infrastrukturnih pretpostavki: regulativna, medijsko-komunikativna i saobraćajna infrastruktura. Postojanje jasnih pravila i procedura, pouzdanih, stabilnih i međunarodno uporedivih zakona, tržišno stimulativnih regulativa, kao i stabilnih okvira unutrašnje i spoljne politike, u velikoj mjeri govore o međunarodno kredibilnoj i uvažavanoj državi. Stimulativna državna regulativa uvek doprinosi većem međunarodnom aktivizmu države i većem zadovoljstvu svih aktera koji u tom aktivizmu učestvuju. Medijsko-komunikativna infrastruktura u digitalnoj i globalnoj eri mora da bude u skladu sa najaktuelnijim zahtevima te ere, ukoliko država želi da ostavlja utisak savremeno organizovane i komunikativno osposobljene. Razvijenost medijskog tržišta, kao i najnovijih telekomunikacionih i multimedijalnih tehnika i sredstava ima veliki ponder u opredeljivanju međunarodne atraktivnosti i privlačnosti države ili nekog drugog geografskog lokaliteta. Razvijenost saobraćajne infrastrukture nema samo ogroman privredni i razvojni značaj, nego se može reći i da ima ogroman promotivni značaj za međunarodnu poziciju jedne države. Predstava običnih i poslovnih ljudi iz inostranstva koji posećuju ili žive u konkretnoj državi u velikoj mjeri zavisi od saobraćajnih uslova i saobraćajne infrastrukture. Dok je kod prva dva trijagla – međunarodnih privrednih potencijala i međunarodnih kreativnih potencijala, uloga države pre svega stimulativna i promotivna, kod trećeg trijagla – međunarodnih infrastrukturnih potencijala, uloga države nije samo indirektna i stimulativna, nego je njena odgovornost direktna i noseća, kako u stimulativnom, tako i u operativnom i preduzetnom smislu.

Poruka. Iz strukturnog i operativnog pregleda determinanti savremenog brendiranja države, lako je zaključiti da se radi o strateškoj i dugoročno orijentisanoj aktivnosti. Do uspešnog brenda jedne države, sa pozitivnim imidžom u svetu, ne dolazi se ni lako ni brzo. U tom složenom poslu, neophodno je demonstrirati: strpljivost i upornost, kreativnost i inovativnost, realnost i objektivnost, kao i usklađenost unutrašnjeg i spoljašnjeg, nacionalnog i internacionalnog, tradicionalnog i savremenog. Bez realnih potencijala i realnog pokrića nema uspešnog brendiranja države niti bilo koje druge destinacije.



Vrednosna svrha ili misija tog složenog posla samo tako mogu da dobiju svoj pravi i puni smisao.

Brendovsko rangiranje država. Danas se nailazi na veoma respektabilne metodologije brendovskog rangiranja pojedinih država iz različitih uglova: po razvijenosti internacionalnih brendova, globalno rangiranje država kao brendova, segmentaciono i diferencirano rangiranje država kao brendova i vrednosno rangiranje državnih brendova po ekonomskim parametrima.⁵⁶³ Rangiranje država prema stepenu razvijenosti internacionalnih brendova njihovih kompanija u velikoj meri korespondira sa rangiranjem država prema društvenom proizvodu po glavi stanovnika ili bilo kom drugom pokazatelju razvijenosti.⁵⁶⁴ Srbija sa Crnom Gorom je u ovom pregledu zauzela nezadovoljavajuće 72. mesto sa indeksom 2.9, na skali od 1 do 7. Slovenija je bila rangirana na 23, a Hrvatska na 54 mestu. Ovaj rang je jasan pokazatelj nedovoljne razvijenosti internacionalnih brendova naših kompanija. Deset najbolje rangiranih zemalja su: Nemačka, Japan, Švedska, Švajcarska, Velika Britanija, Francuska, SAD, Danska, Holandija, Finska. Jednu od metodologija za rangiranje država kao brendova razvila je agencija *Future Brand*. Ona prilikom izračunavanja brend-indeksa koristi rezultate primarnog istraživanja na globalnom nivou, relevantne statističke vremenske serije i mišljenja eksperata. U 2008. godini u analizu je bilo uključeno 50 država. Pored opšteg, postoje i segmentaciona ili diferencirana rangiranja država prema posebno izdvojenim parametrima, kao što su: istorija, umetnost i kultura, relaksacija, plaže, prirodne lepote, sigurnost, uslovi za posl

vanje i dr. Posebno rangiranje se vrši za tzv. države - zvezde u usponu, tj. države koje pokazuju visok tempo razvoja svojih nacionalnih brendova. U ovoj kategoriji, Kina je na prvom mestu, Hrvatska je 2005. godine zauzimala sedmo, a 2007. godine prvo mesto, Ujedinjeni Arapski Emirati su takođe u samom vrhu.

⁵⁶³ Videti: Rakita B, Mitrović I, "Strategijski pristup brendiranju država- relevantnost za Srbiju", časopis Marketing, 1-2009 ⁵⁶⁴ Izvor: Porter, M.E, Schwab, K, Salai Martin, X, Lopez Carlos,A , 2004, Global Competitiveness Report 2004 -2005, World Economic Forum, pp. 584.

Tabela 10.5. Globalno rangiranje država kao brendova prema metodologiji Future Brand

Izvor: *Future Brand - Country Brand Index 2008, 2007, 2006, www.futurebrand.com* **Tabela 10.6. Rangiranje država kao brendova u kategoriji zvezda u usponu**

Izvor: *Future Brand - Country Brand Index 2008, 2007, 2006, www.futurebrand.com*

5.3. Međuzavisnost imidža zemlje porekla i imidža proizvodnog brenda

Dimenzije imidža zemlje porekla. Iz poslovnog ugla posmatrano, čini nam se prihvatljivim da osnovne dimenzije imidža zemlje porekla predstavljaju:⁵⁶⁵

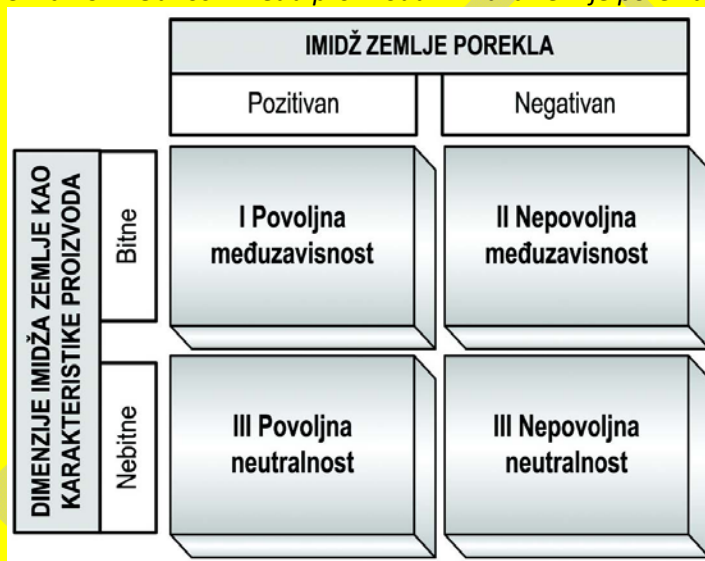
- nacionalna inovativnost – korišćenje novih tehnologija i inovativnih prednosti,
- odnos prema kvalitetu – kvalitet proizvodnje, pouzdanost, trajnost, postojanost
- prepoznatljivost dizajna – spoljni izgled, stil, estetika, raznovrsnost,
- nacionalni prestiž – originalnost, ekskluzivnost, status, reputacija, takmičarski duh,
- nacionalne veštine – način rada u posmatranoj zemlji, zanatske i umetničke veštine.

⁵⁶⁵ Uporediti sa – Martin S. Roth, Jean B. Romeo, 1992, pp 480.



Ako u jednoj zemlji ima dovoljno – nacionalne inovativnosti, pozitivnog odnosa prema kvalitetu, prepoznatljivog dizajna, sklonosti ka ostvarivanju nacionalnog prestiža, kao i osobenih i upotrebljivih nacionalnih veština – onda je sasvim sigurno da u toj zemlji postoji povoljan poslovni ambijent i da ta zemlja uživa povoljan poslovni imidž u svetu. Većina zemalja, bez razlike na njenu veličinu i trajanje, uvek imaju određeni međunarodni imidž, bez obzira da li su one toga svesne ili ne, i da li im se taj imidž sviđa ili ne. Međunarodni imidž jedne zemlje moguće je vremenom menjati, zahvaljujući promenjenoj državnoj strategiji razvoja ili promenjenim međunarodnim okolnostima, ili nekim velikim međunarodnim događajima. Mnoge zemlje i gradovi su uspeli u relativno kratkom vremenskom periodu da se kompletno promene, menjajući tako i svoj međunarodni imidž. Primeri - Irske, Slovenije, Singapura, Novog Zelanda, Španije, Rusije, drugih istočnoevropskih zemalja, Liverpula, Pitsburga, Pekinga, Bilbao, Guče – nedvosmisleno govore o tome. O promeni imidža Japana u drugoj polovini prošloga veka, ili imidža Kine i Indije početkom novog milenijuma, moguće je govoriti kao o zahvatima globalnog karaktera i globalnog značaja. Nekada veliki događaji mogu u značajnoj meri da promene međunarodni imidž jedne zemlje ili destinacije, bilo u pozitivnom ili negativnom smislu. To posebno važi za događaje koji su nadnacionalnih razmera, kao što su Olimpijske igre, Svetska prvenstva, manifestacije međunarodnih ili svetskih razmera, velike katastrofe ili ratovi.

Slika 10.7. Odnos između proizvoda i imidža zemlje porekla



Izvor: Martin S. Roth, Jean B.

Romeo, 1992. str. 483.

Odnos dva nivoa imidža. Interpretiraćemo i prilagoditi jedno reprezentativno istraživanje M.S. Rotha i J.B. Romea o odnosu između osnovnih dimenzija potencijalnog imidža zemlje porekla i pojedinih kategorija proizvodnog brenda. Međuzavisnost između zemlje porekla i proizvodnog brenda postoji kada bitne osobine određene kategorije proizvoda predstavljaju i značajne asocijacije sa imidžom zemlje porekla, koje su zasnovane na navedenim osnovnim dimenzijama tog imidža. Kada ne postoji takva veza onda imamo neutralan odnos između imidža proizvodnog brenda i imidža zemlje porekla. Dizajn i prestiž mogu biti vrlo bitne karakteristike kada potrošač

Neki od primera: Olimpijske igre u Kini, zasedanje STO u Sijetlu, Svetski ekonomski forum u Davosu, suđenje za ratne zločine u Hagu, rat u Bosni i Hercegovini, bombardvanje Srbije, rat u Južnoj Osetiji, teroristički napad u Njujorku, zemljotresi, tajfuni i požari katastrofalnih razmera. razmišlja o kupovini automobila, televizora, kamere, sata ili kožne obuće, ali i



relativno nebitne karakteristike kada potrošač razmišlja o kupovini piva, vode, mleka i mlečnih proizvoda.⁵⁶⁷

Međuzavisnost između imidža proizvodnog brenda i imidža zemlje porekla postoji kada proizvodno-marketinške dimenzije imidža zemlje porekla (inovativnost, kvalitet, dizajn, prestiž, proizvodne veštine) predstavljaju i bitnu karakteristiku za vrednovanje konkretne kategorije proizvodnog brenda.

Povoljna međuzavisnost imidža zemlje porekla i proizvodnog brenda postoji u slučaju kada se određena dimenzija pozitivnog imidža zemlje porekla doživljava i kao bitna karakteristika proizvodnog brenda.⁵⁶⁸

Nepovoljna međuzavisnost postoji kada se bitna karakteristika proizvodnog brenda doživljava kao dimenzija negativnog imidža zemlje porekla.⁵⁶⁹

Neutralnost odnosa između proizvodnog brenda i imidža zemlje porekla postoji kada proizvodno-marketinške dimenzije imidža zemlje porekla (inovativnost, kvalitet, dizajn, prestiž, proizvodno-poslovne veštine) ne predstavljaju bitne karakteristike za tržišnu ocenu proizvodnog brenda.

Povoljna neutralnost između imidža zemlje porekla i proizvodnog brenda postoji kada su dimenzije imidža zemlje porekla pozitivne, ali pri tome nisu bitne karakteristike konkretne kategorije proizvoda.⁵⁷⁰

Nepovoljna neutralnost postoji kada imamo parametre i dimenzije koje su istovremeno i nebitne za konkretnu kategoriju proizvodnog brenda, ali i ne predstavljaju jaču stranu imidža konkretne zemlje.⁵⁷¹

Strategijske implikacije imidža zemlje porekla na međunarodno brendiranje. Na podlozi prethodne analize i izloženog konceptijskog okvira, mogu se izvlačiti bitne poruke i strategijske implikacije za međunarodno orijentisan menadžment i marketere.⁵⁷²

Kada postoji povoljna međuzavisnost između proizvoda i zemlje porekla, treba naglašavati efekat zemlje porekla pri markiranju i pakovanju proizvoda jer će potrošači pozitivno reagovati (npr. švajcarski sat, francuski parfem, kineska svila ili nemački auto), a treba insistirati i na obostranom promotivnom efektu. Istovremeno, to je dobra informacija i atraktivno područje za direktne investicije i otvaranje proizvodnje MNK.

Kada postoji nepovoljna međuzavisnost, informacije o zemlji porekla mogu da budu

⁵⁶⁷ Uzmimo primer – francusko poreklo se često povezuje sa dobrim dizajnom i prestižom, dok se Bugarska doživljava kao zemlja sa lošim dizajnom i prestižom, iako su obe zemlje članice EU.⁵⁶⁸ Npr. francuska kozmetika i parfemi, italijanska kožna obuća, japanski auto, švajcarski sat, srpski tenis.⁵⁶⁹ Primer – mađarski auto, srpski kompjuter, albanski nameštaj ili meksički sat.⁵⁷⁰ Japansko pivo, nemački sir, američke zavesе, francusko voće.⁵⁷¹

Mađarsko pivo, srpske zavesе, albansko voće, rumunski sir.⁵⁷² Istraživanje koje se zasnivalo na ispitivanju potrošača iz SAD, Irske i Meksika, pokazalo je sledeće: 1. automobili i satovi koji dolaze iz Japana i Nemačke se, u proseku, više preferiraju u odnosu na isteproizvodne brendove koji dolaze iz Francuske, Engleske, Koreje, Irske i Španije, dok se znatno više preferiraju u odnosu na iste proizvodne brendove koji dolaze iz Meksika i Mađarske; 2. preferencije potrošača prema proizvodima kao što su – bicikli, obuća, kristal i pivo – ne nalaze se u neposrednoj korelaciji sa imidžom zemlje porekla. Drugim rečima, osnovne proizvodno-marketinške dimenzije imidža zemlje porekla ne predstavljaju bitne karakteristike tražnje za ovim kategorijama proizvodnih brendova. Dakle, dok potrošači



mogu preferirati automobile koji dolaze iz Japana i Nemačke, oni, pri tom, mogu radije da kupuju kristal iz Irske, a kožnu obuću iz Italije. (Martin S. Roth, Jean B. Romeo, 1992. str. 495.)

štetne, pa se preporučuje brendiranje, obeležavanje i pakovanje proizvoda bez naglašavanja i isticanja informacije „made in”. U ovoj situaciji se preporučuje kooperacija ili zajedničko ulaganje sa partnerom koji sa sobom nosi povoljnu međuzavisnost imidža (npr. kooperacija srpskog proizvođača automobila sa nemačkim partnerom). Istovremeno, to je upozoravajuća informacija da preduzeće u saradnji sa državom treba intenzivno i dugoročno da rade na promeni postojećeg stereotipa, predrasude ili predstave o zemlji i njenim potencijalima.

Kada postoji povoljna neutralnost odnosa imidža, tj. dimenzije pozitivnog imidža zemlje porekla nisu bitne karakteristike konkretnog proizvodnog brenda, menadžment može da

utiče na promenu značaja pojedinih dimenzija imidža.⁵⁷³ Generalno se preporučuje promovisanje onih dimenzija pozitivnog imidža zemlje porekla koje se bar indirektno mogu dovesti u vezu sa tržišnom pozicijom konkretnog proizvodnog brenda, jer se pretpostavlja da pod ostalim jednakim okolnostima informacija o „made in“ koja izaziva pozitivne konotacije, može da bude značajna.

Kada postoji nepovoljna neutralnost odnosa imidža, tada se preporučuje potpuno ignorisanje, u poslovnom i marketinškom smislu, informacije o zemlji porekla „made in“. Poželjno je da se proizvođač skoncentriše na sopstveni imidž i imidž svoga proizvodnog brenda u onoj meri koliko veruje u njegovu tržišnu ubedljivost i perspektivu, ignorišući i prikrivajući obeležje „made in“.

Marketinška fleksibilnost prema efektu zemlje porekla. U međunarodnom marketingu efekat zemlje porekla uvek ima dvojaku ulogu – administrativno-proceduralnu, zbog identifikovanja carinskog tretmana i carinskih opterećenja; i promotivno-pozicionu, zbog ostvarivanja pozitivnih efekata imidža i reputacije. Gledajući na efekat zemlje porekla iz profesionalnog marketinškog ugla, može se reći da nema nerešive situacije. Time potvrđujemo stav da imidž zemlje porekla ne predstavlja opredeljujući već intervenišući parametar međunarodnog marketinškog uspeha. Zbog toga je neophodno negovati fleksibilan odnos prema profesionalnoj marketinškoj upotrebi efekta zemlje porekla. U uslovima globalizacije poslovanja, kompaniji stoji na raspolaganju nekoliko strategijskih

opcija: 1. marketinški ne isticati zemlju porekla,⁵⁷⁴ 2. kupiti strani brend i ne menjati zemlju porekla – *Next* sokovi, *Rosa voda*, 3. kupiti strani brend i promeniti zemlju porekla – *Lenovo*, 4. marketinški koristiti drugu zemlju porekla, kao što je evropski identitet za sve veći broj brendova umesto njihovih matičnih zemalja, ili pariski identitet koji ponekada koristi *Swarovski*, 5. biti dobavljač za privatne brendove velikih međunarodnih trgovinskih lanaca.

5.4. Nacionalni stereotipi i dekomponovanje imidža zemlje porekla

Stereotipi nacionalne pristrasnosti. Sva istraživanja pokazuju da potrošači iz razvijenih zemalja, pod ostalim jednakim pretpostavkama, favorizuju domaće proizvode u odnosu na uvozne. Preciznije rečeno, kada su cene i kvalitet domaćih proizvoda najmanje na nivou ili pak sa povoljnijim statusom u odnosu na uvozne proizvode, potrošači razvijenih zemalja se tada opredeljuju za domaće proizvode u odnosu na uvozne. Da bi uvozni proizvodi u razvijenim tržišnim privredama bili atraktivni za potrošače oni mora da budu superiornijeg kvaliteta i sa prihvatljivijim cenama u odnosu na lokalne proizvode. Posmatrajući, pak, stereotipe o značaju zemlje porekla samo unutar grupacije razvijenih zemalja i

⁵⁷³ Japanski proizvođač piva može posebno potencirati da opšte poznata inovativnost

Japanaca dolazi do izražaja i kod proizvodnje piva.⁵⁷⁴ Zepter International, Adidas, Puma, Hugo Boss, Asics, Folly Folly i sl.



tada se nailazi na značajnu pristrasnost i veću privrženost svojim proizvodima. Naime, među prvih 20 najviše preferiranih brendova u SAD svi su poreklom iz SAD. Takođe i u Japanu je mali broj stranih brendova među prvih 20 najpopularnijih. I proizvodni brendovi sa evropskim poreklom su najviše cenjeni u Evropi. Na listi najpoznatijih brendova u okviru Evropske unije, nemačke kompanije imaju 11 na vrhu od 50 brendova (6 u auto-industriji), dok Francuska ima 10 (uglavnom brendovi iz domena visoke mode), a SAD i Japan ukupno 15 brendova. Pozitivnim iskustvom protiv stereotipa. Sva istraživanja pokazuju da postoje određeni stereotipi imidža zemlje porekla. Uticaj zemlje porekla na ponašanje potrošača je veći kada mu je data kategorija proizvoda potpuno nepoznata. Nedostatak znanja u pogledu karakteristika proizvoda, vodi generalizaciji brenda zasnovanoj na zemlji porekla. Proizvodi iz Kine, mogu biti negativno percipirani, dok Švajcarski proizvodi imaju pozitivan imidž. Prevazilaženje ovih stereotipa može biti izazov za marketinške stručnjake. Dakle treba i na promotivan način doživljavati ulaganje u formiranje novog iskustva potrošača na tržištu. Pošto neposredno pozitivno iskustvo može da bude značajan pravac razbijanja predrasuda i stereotipa, treba koristiti sve oblike i forme marketiranja koje omogućuju neposredno uveravanje potrošača u dobar kvalitet i prihvatljivu cenu marketinške ponude.

Proizvodi hibridnog porekla. Poslednjih decenija se povećava broj proizvoda hibridnog karaktera ili multiplog porekla. Tako danas imamo automobile koji se dizajniraju u Italiji, projektuju u Nemačkoj, imaju delove iz Japana, a montiraju u Južnoj Koreji. Postoje i proizvodi koji imaju ugrađene različite proizvode iz različitih zemalja. Najpoznatiji brendovi kompjutera često imaju monitor iz Južne Koreje, memoriju i CPU čipove iz Japana, okvir iz Singapura i sl. Taj proces tzv. dekomponovanja nacionalnog identiteta ili hibridnog porekla proizvoda, sve više dolazi do izražaja sa procesom transnacionalnog seljenja i podele proizvodnje. Kada se odlučuje o prenosu i lokaciji proizvodnje u inostranstvo, pored troškovnih pogodnosti, neophodno je uzeti u obzir i efekat zemlje porekla na preferencije potrošača. Kako se industrija razvijala i globalizovala, tako je pored finalnog „made in“ podatka, postalo veoma važno i gde je dizajniran proizvod, kao i iz kojih zemalja se koriste resursi.

Strukturno dekomponovanje imidža proizvodnih brendova. Proces strukturnog sagledavanja imidža proizvodnih brendova se najbolje sagledava kroz prizmu tzv. dekomponovanja efekta zemlje porekla „made in“. Pri tome se postavlja pitanje – kako potrošači reaguju na proizvode čiji je originalni „made in“ koncept strukturno dekomponovan. Istraživanja izbacuju na površinu četiri glavne poruke: 1. pri dekomponovanju „made in“ imidža, efekat porekla komponenti i montaže postaje slabiji u odnosu na klasično istraživanje efekata od jedinstvenog porekla proizvoda; 2. uticaj porekla komponenti i montaže se sve više tretira kao specifičan atribut, koji se posebno vrednuje, 3. jak pozitivan imidž brenda (npr. *SONY*, *Toyota*) po pravilu se javlja kao kišobran, pokrivajući i nadoknađujući negativan efekat porekla komponenti; 4. iskustvo nakon upotrebe proizvoda može potpuno da eliminiše negativan efekat od montiranja proizvoda u nekoj trećoj zemlji (npr. Južnoj Koreji) ili pak da otkrije i posebne prednosti od tog hibridnog porekla, pogotovo kroz odnos kvalitet – cena.

Šansa za nerazvijene. Koncept dekomponovanog identiteta i porekla proizvoda izbacuje na površinu i jednu posebnu mogućnost i šansu za proizvođače koji dolaze iz zemalja sa negativnim „made in“ imidžom. Dekomponovanje identiteta i porekla proizvoda, uz tržišno i marketinško pokroviteljstvo svetski afirmisanog brenda, a na podlozi novog proizvodnog iskustva i dokazivanja, može da predstavlja značajan pravac popravljanja i promene negativnog imidža zemlje u kojoj se proizvode komponente ili vrše usluge montaže. I prateće proizvodne informacije, kao što su cene, kooperativnost, rokovi, kvalitet, mogu značajno da doprinesu popravljaju negativnog imidža zemlje. Na ovaj način se otvaraju nove mogućnosti da



532 proizvođači iz zemalja sa negativnim imidžom mogu konkurisati na svetskom tržištu kroz proces sopstvene specijalizacije, pružanje usluga montaže i kroz usredsređivanje na pokrivanje tržišnih niša. Proces tzv. dekomponovanja nacionalnog identiteta nam još jednom, na osoben način, pokazuje da se nacionalni imidži mogu menjati tokom vremena. Oni nisu jednom zauvek dati. Proces menjanja i unapređivanja nacionalnog imidža u svetu je dugoročan i veoma skup proces. Tako npr. japanski proizvodi su tokom pedesetih godina doživljavani kao jeftini, da bi se danas doživljavali kao visoko-kvalitetni, *high-tech* i minijaturni. Pred posebnim izazovom menjanja nacionalnog poslovnog imidža nalaze se zemlje kao što su: Kina, zemlje Istočne i Centralne Evrope, grupa Pacifičkih zemalja, i naša zemlja, svakako. Generalno se može reći da preduzeća koja potiču iz zemalja sa negativnim poslovnim imidžom mogu imati značajnih problema pri konkurisanju na svetskom tržištu, ali da to ne treba da im bude razlog za poslovnu, razvojnu i marketinšku pasivizaciju, već naprotiv.

PRAVNI PROBLEMI MEĐUNARODNOG BREND –

	Problemi međunarodne pravne zaštite brenda

MENADŽMENTA

Osetljivost brendiranih proizvoda na pravnu regulativu. Pravno posmatrano, brend predstavlja formu intelektualne svojine. Pravna zaštita brenda predstavlja nezaobilazan deo svake brend-strategije. Međunarodno poslovanje uzrokuje mnoge probleme u ovom domenu. Razlog je odsustvo jedinstvenog i efikasnog pravno-regulativnog tretmana intelektualne svojine na globalnom nivou. Intelektualna svojina – patenti, *know how*, autorska prava, robni žigovi i brendovi – predstavlja važan resurs međunarodno orijentisanih i globalnih kompanija. Vrednost intelektualne svojine može biti ozbiljno narušena ukoliko ne postoje adekvatni mehanizmi njihove pravne zaštite. U cilju zaštite ovih prava, na međunarodnom nivou potpisani su mnogi multilateralni sporazumi: Međunarodna konvencija o zaštiti prava intelektualne svojine (poznatija kao Pariska konvencija), Bernska konvencija o zaštiti autorskih prava, Sporazum o pravima intelektualne svojine u domenu trgovine (kao deo Urugvajске runde pregovora WTO), Sporazum o saradnji u oblasti patenata, Evropska konvencija o patentima i dr. Iz ugla brendinga najvažniji je Madridski sporazum koji je 1989. godine prerastao u Madridski protokol. Prema ovom protokolu, registracijom brenda u jednoj od država potpisnica, brend je istovremeno registrovan u svim

ostalim državama potpisnicama. Problem je što nisu sve države potpisale ovaj protokol.

Nacionalne osobenosti pravne registracije brenda. Pošto imena brendova i vizuelna rešenja zaštitnih znakova mogu predstavljati značajnu nematerijalnu imovinu preduzeća, od velike je važnosti da se tim elementima obezbedi pouzdana pravna i registraciona zaštita. Međutim, postoji više faktora koji otežavaju njihovu registraciju u inostranstvu. U različitim zemljama postoje različite procedure i različite interpretacije prava industrijske i intelektualne svojine, zbog čega bi bilo dobro osnovne identitetske elemente brenda posebno registrovati i štiti u svakoj zemlji. U nekim zemljama, organi koji su zaduženi za registraciju mogu da komplikuju registraciju insistiranjem na otklanjanju nekih nedostataka vizuelnog i komunikativnog karaktera, poput nedostatka originalne distinktivnosti kako u imenu, tako i u grafičkom dizajnu. U međuvremenu, druge firme bi slobodno mogle da i dalje koriste konkretno ime brenda na deskriptivan način. U drugim zemljama postoji velika



sloboda u registrovanju zaštitnih znakova i identitetskih elemenata brenda, što povećava mogućnost da su druge firme možda već registrovale željeno ili slično ime brenda. U trećim zemljama kompanije se izlažu riziku da njihova imena kopiraju autsajderi koji su se prvi prijavili za registraciju novog imena. Strana kompanija je tada prinuđena da otkupi svoj sopstveni zaštitni znak. Ukoliko zemlja ne odobrava registraciju brenda dok se sve nepravilnosti ne isprave, proces registracije može da potraje godinama. Nemogućnost adekvatne pravne zaštite brenda može da bude pogubno i za biznis i za potrošače. U nekim slučajevima zloupotreba zaštitnog znaka može da ugrozi zdravlje kupaca. U Indiji, neki falsifikovani farmaceutski proizvodi su bili sačinjeni od različitih hemijskih komponenti predstavljajući tako ozbiljnu pretnju za pacijente.

■ **MM.Marker 10.4. Kineski odnos prema stranim brendovima – kada hoće svi da zarade**
Kina spada u zemlje kod kojih je veoma izražen problem „piraterije“ i narušavanja intelektualne svojine. Kina je ulasku u STO preduzela niz mera kako bi rešila ovaj problem. Jedan od osnovnih oblika kopiranja proizvoda je direktno kopiranje dizajna. Od oko 11 miliona motocikala i skutera proizvedenih godišnje u Kini oko 7 miliona se odnosi na kopirane modele koji nose naziv *Yamaha*. Proizvodni pogoni koji se nalaze u državnom vlasništvu vrše kopiju modela svega četiri meseca pošto se pojave na tržištu. Pored kopiranja dizajna, u Kini je veoma zastupljeno i direktno kopiranje proizvoda. Proizvodi *Procter and Gamble*, *Reebok*, *Nike* i ostali se najčešće kopiraju u južnoj Kini. Kopirani proizvodi su u potpunosti identični sa originalima. *Bestfoods* procenjuje da četvrtina njihovog butera od kikirikija potiče iz ilegalnih izvora. Korišćenje imena koja izuzetno asociraju na svetski afirmisane brendove je još jedan od vidova narušavanja intelektualne svojine koji se često primenjuje u Kini. Tako su naočare *Ray Ban* postale *Ran Bans*, *Colgate* u svojoj poznatoj tubi postao je *Cologate*. *Yameha*, *Suzaki* i *Hondea* su motocikli koji u potpunosti odgovaraju modelima poznatih japanskih proizvođača. Ne treba gajiti iluzije da su predmet kopiranja samo poznati strani proizvodi. Nedugo pošto je objavljena knjiga „Moj otac Deng Ksjaoping“, čiji je autor ćerka Deng Ksjaopinga, tržište je bilo preplavljeno kopiranim primercima knjige. Da bi sprečila prodaju kopiranih proizvoda Kina je donela zakon kojim kupac može da zahteva da mu bude vraćena dvostruka suma od one koju je platio ukoliko ustanovi da je kupio kopirani proizvod. Dosetljivi Kinezi su odmah počeli da kupuju kopiranu robu, a zatim od prodavaca da traže da im isplate dvostruku sumu. *Wang Hai* fenomen, kako se naziva ovakav način zarađivanja, se ubrzo proširio celom Kinom.

■ *BR-BusinessDataBase*

Problemi otkrivanja i sprečavanja zloupotreba brenda. Zloupotrebe zaštitnih znakova i poznatih brendova predstavljaju neizbežan problem sa kojim se suočavaju međunarodni i globalni marketeri. Zloupotreba proizvoda sa poznatim imenom i zaštitnim znakom cveta u zemljama u kojima je pravna zaštita ovih znakova slaba. Interesantan je slučaj kršenja autorskih prava u Vijetnamu. Primena zakona je slaba jer vlada nema dovoljno sredstava da bi pojačala sprovođenje postojećih zakona ili kontrolu granica. Neke međunarodne kompanije koje se bave proizvodnjom robe široke potrošnje koje posluju u Vijetnamu tvrde da je njihova prodaja smanjena za čak 50% zbog postojanja ilegalnih proizvoda koji su, naravno, jeftiniji. Međunarodne kompanije se sve više fokusiraju na pronalaženje metoda za zaustavljanje zloupotrebe afirmisanih brendova i zaštitnih znakova. Mnoge kompanije su zaključile da

⁵⁷⁵ *Glaxo Wellcome*, vodeća američka farmaceutska kompanija radila je na tome da njeni proizvodi i pakovanja budu jedinstveni da bi sprečila njihovo falsifikovanje. *Zantac*, lek protiv čira, njen vodeći proizvod je u obliku petougaone pilule u boji breskve za američko tržište. Lekari koji izdaju recept mogli bi da potraže lek u Registru lekova (*Physicians' Desk Reference*) i da provere njegove karakteristike.



534 podgovarači koji su takođe poznati sa procesom proizvodnje predstavljaju deo problema. Ove kompanije mogu da ispunjavaju svoje regularne ugovore prema međunarodnoj kompaniji dok na crnom tržištu prodaju dodatne količine proizvoda. Da bi se zaustavila ovakva praksa, razvijaju se novi marketinški sistemi koji će omogućiti kompanijama da kontrolišu zloupotrebe, a kupcima da prepoznaju neoficijelne proizvode. Sve je veći broj kompanija koje koriste posebnu vrstu etikete koja se ne može krivotvoriti (*polaproof*). Upotreba holograma takođe ima značajnu zaštitnu funkciju. Na proizvodu mogu postojati mnogi skriveni marketinški izumi ili oznake koji olakšavaju otkrivanje falsifikata. Imajući u vidu teško ulaženje u trag falsifikatorima i očigledne mogućnosti za brzo sticanje profita koji su njihov glavni motiv, ipak je verovatno da će zloupotreba uspešnih brendova nastaviti da predstavlja problem za međunarodne kompanije.

Otežana borba protiv međunarodnih zloupotreba poznatih brendova. Međunarodne kompanije krenule su u ofanzivu kako bi sprečile pokušaje pravne zloupotrebe tuđe

⁵⁷⁶ nematerijalne imovine. Kontrola trgovine falsifikovanim proizvodima je dobrim delom otežana i time što je to aktivnost relativno malog rizika, a visokog profita. Radi se i o aktivnosti koja je teško uhvatljiva i po faktoru vremena i po faktoru prostora. Firme koje se bave falsifikatima vrlo brzo deluju, obave zamišljeni posao, ostvare željeni profit na tržištu i potom prelaze na novi posao ili pak u novi geografski prostor. Da bi se obezbedila zaštita stečenog imena i renomea na svetskom tržištu od raznih oblika zloupotrebe, došlo je do formiranja Međunarodnog udruženja za borbu protiv falsifikata pod vođstvom *Levi Straus*

⁵⁷⁷ *Company*. Smatra se da su *Levi's* i *Chanel* dva najkradenija brenda u svetu. Obe kompanije potroše preko milion dolara za zaštitu, ali pri tom imaju samo delimičnog uspeha. *Chanel* vodi 40 - 60 sudskih sporova godišnje.

6.2. Problemi falsifikovanja međunarodno uspešnih brendova

Elementi kopiranja. Problem falsifikata u međunarodnom marketingu zadnjih decenija uzima sve većeg maha, a da pri tom biva vrlo teško obezbediti adekvatnu pravnu zaštitu. Brend piraterija (*counterfeiting*) podrazumeva proizvodnju i distribuciju proizvoda sa elementima identiteta tuđih afirmisanih brendova. Ove radnje obuhvataju neovlašćeno korišćenje brend imena i drugih elemenata brend identiteta, uključujući i njegov logo, prepoznatljivo pakovanje ili način obeležavanja. Najčešći predmet falsifikovanja predstavljaju brendovi međunarodnog i globalnog karaktera, koji su dobro poznati. To dodatno govori o velikom poslovnom i konkurentskom značaju posedovanja uspešnog i afirmisanog brenda. Prema vrsti zaštićenih prava koja se narušavaju, globalna struktura piraterije izgleda ovako: 78% se odnosi na zaštićene znakove (*trademarks*), 15% na autorska prava (*copyrights*), 6% na prava iz domena dizajna i 1% na patente.

⁵⁷⁶ *Gillette* se zabrinuo zbog poplave falsifikovanih žileta na tržištu tako da je zajedno sa Nacionalnim biroo za istragu pokrenuo kampanju kako bi pomogli potrošačima da otkriju lažne proizvode. *Apple* je vodio veliki broj parnica protiv imitatora u Tajvanu, Hong Kongu, Novom Zelandu, a planirane su i nove pravne akcije u Singapuru, Japanu, Australiji i Zapadnoj Evropi. *Cartier* ima 120 pravnika angažovanih na suzbijanju raznih zloupotreba u trgovini u skoro svakom većem gradu. ⁵⁷⁷ Udruženju su pristupile mnoge firme iz raznih industrija, kao što su: *Dior*, *Pierre Cardin*, *Puma*, *Dunlop*, *Coca-Cola*, *Phizer Luc*, *Walt Disney Production*, *General Electric*, *General Mills* i dr.

⁵⁷⁸ **Načini kopiranja.** Falsifikovanje poznatih brendova se ispoljava u više različitih oblika : potpuno kopiranje, ne menjajući ni proizvod ni identitet brenda, identitetsko kopiranje, koje dozvoljava određene varijacije u proizvodu, ali uz preuzimanje svih identitetskih elemenata čuvenog brenda, što je posebno naglašeno kod proizvodnje džinsa i konfekcije, po pravilu je prevarnog karaktera,



asocijativno kopiranje, realizuje se kroz neznatne modifikacije i kod proizvoda i kod identiteta brenda, sa osnovnim ciljem da se izazove neposredna asocijacija na poznato ime, prepakivanje, kopiranje proizvoda kao da je original ali sa različitim pakovanjem i imenom brenda, manipulativno kopiranje, kada se ide na stvaranje alternative originalu, kao brendu koji ima ista svojstva ali povoljnije prodajne i distributivne uslove, što je uglavnom svesna manipulacija kanalima prodaje i distribucije u stranoj zemlji.

Geografska rasprostranjenost. Države koje prednjače u aktivnostima brend piraterije koncentrisane su u dva svetska regiona: Jugoistočna Azija (Kina, Tajvan, Hong Kong, Singapur, Malezija, Južna Koreja i Tajland) i Latinska Amerika (Argentina, Brazil, Panama, Meksiko, Honduras). Apsolutni svetski rekorder u domenu brend piraterije je Kina. Prema nekim procenama, čak 8% društvenog proizvoda ove države generisano je ovim vidom neloyalne konkurencije. Tajvan i Južna Koreja se takođe smatraju „kraljevinama piraterije”, sa vrlo slabom zaštitom intelektualne svojine. Te zemlje nisu članice nijedne međunarodne konvencije o zaštiti autorskih prava.

Sektorska rasprostranjenost. Sektori koji su najveće žrtve falsifikovanja su: industrija igračaka i sportske opreme, parfemi i higijena, odeća i obuća, muzička industrija, softverska industrija. Industrija igračaka danas zbog piraterije posluje sa procenjenim gubitkom od 13% prodaje; parfemi i sredstva za higijenu sa gubitkom od 10% prodaje; odeća i obuća sa izgubljenih 4% prodaje. Muzička industrija je takođe pretrpela veliku štetu zbog piraterije. Procenjuje se da globalna prodaja piratskih izdanja u čitavom svetu iznosi 4.5 milijardi USD, najčešće u formi muzičkih CD i audio kaset. Početkom ovog milenijuma, prodaja piratskih je prevazišla prodaju legalnih muzičkih izdanja u dvadeset zemalja, uključujući Hong Kong, Maleziju, Ukrajinu, Izrael, Estoniju i Litvaniju. Ukrajina je zauzela poziciju prestonice u falsifikovanju muzičkih proizvoda u Evropi. Zakonodavstvo je u ovoj zemlji neadekvatno, a ukrajinske vlasti nisu dovoljno angažovane da bi efikasnije rešile ovaj problem. Kompanije koje se bave proizvodnjom kompjuterskog softvera takođe se bore sa piraterijom. Prelaskom u novi milenijum, relevantna istraživanja su pokazala da oko 40% od svih novih poslovnih softver aplikacija jesu piratske, što je rezultiralo gubitkom u prihodu od 11 milijardi USD. Za ovakvu situaciju se najviše okrivljuje Vijetnam sa 97%, Kina sa 95% i Indonezija sa 92% piratskih softvera od svih novoinstaliranih. Čak i u SAD procenjeno je da stopa piraterije iznosi 25%, što utiče na gubitak prihoda od 2,9 milijardi dolara. Procenjeno je da daleko veći problem predstavljaju potrošačke aplikacije proizvedene od strane *Microsofta* ili *Norton Utilities*, kod kojih prodaja nelegalnih primeraka prevazilazi prodaju legalnih.

⁵⁷⁸ Interesantan je slučaj afirmisanog francuskog proizvođača konjaka *Hennessey*. Došlo je do pada prodaje za više od 30% na dalekoistočnom tržištu. Ugostitelji su čuvali prazne flaše i kasnije ih punili jeftinim konjakom. U nekim područjima prazne flaše *Hennessey* su se prodavale na crnom tržištu i za 5 dolara. Dešavalo se da se ponovo korišćene boce pune i rumom. Procenjuje se da je *Procter & Gamble* izgubio skoro 25% od prodaje zato što su neoficijelni distributeri skupljali njegove kutije za pakovanje i ponovo ih punili falsifikovanim proizvodima.

Najzad, pojavljivanje trgovine putem Interneta je doprinelo rastu globalne trgovine falsifikatima. Procenjeno je da obim falsifikatorskog biznisa preko Interneta iznosi 25 milijardi dolara što je desetina od ukupnog obima falsifikovanja. Falsifikatori na Internetu koriste oko 5,000 web sajtova i uključuju sumnjive operatere širom sveta pa čak i učenike lokalnih škola. Proizvođači mnogih luksuznih predmeta vrše svakodnevne provere Interneta.

⁵⁷⁹



Vrednosne razmere falsifikata. Vrednost međunarodne trgovine falsifikatima procenjuje se na 350 milijardi USD godišnje ili oko 6% od ukupne svetske trgovine robom. Internet je omogućio falsifikatorima da mnogo lakše steknu veliki broj kupaca. Postoji i makroekonomska dimenzija ovog problema: američko ministarstvo trgovine procenjuje da 750 hiljada Amerikanaca godišnje ostaje bez posla upravo zbog brend piraterije. Industrija švajcarskih satova procenjuje svoje gubitke na 750 miliona USD godišnje. Francuski proizvođači parfema smatraju da gube 10% profita zbog falsifikata svake godine. Ako se zna da velike globalne kompanije obavljaju najveći deo svetske trgovine, jasno je da one trpe najveće posledice od ovih aktivnosti.

■ **MM.Marker 10.5. Epidemija kopiranja brendova u Južnoj Koreji**

Kopiranje robe i trgovačkih žigova ima razmere epidemije u Južnoj Koreji. Uz piratski kompjuterski softver možete dobiti i lažnu robu svetskih kreatora proizvedenu u porodičnim malim fabrikama. Kopiranje je delatnost koja donosi zadovoljavajuće prinose, tako da i najveće kompanije u Koreji imitiraju neke od svetskih najpoznatijih proizvoda i svoju robu prodaju u prestižnim robnim kućama i supermarketima. U ovakvim prodavnicama na mestima određenim za sapune možete videti *Tie* deterdžent za pranje veša u narandžastoj kutiji sa vodenim žigom, koji umnogome podseća na dizajn pakovanja deterdženta za pranje veša *Tide*. Osnovna razlika je što ovaj deterdžent ne proizvodi niti je ustupio licencu za njegovu proizvodnju *Procter & Gamble*. Deterdžent *Tie* proizvodi filijala holdinga *Lucky Goldstara*. U prodajnim objektima možete naići na sapune koji imaju pakovanja slična kao *Ivory* sapun kompanije *P&G*, koje proizvode kompanije *Lucky* ili *Bory* u okviru holding sistema *Dong Sanfat & Oil Industry Co*. Kopiranje proizvoda u Koreji odražava probleme sa kojima se suočavaju sve firme prilikom zaštite intelektualne svojine širom sveta.

■ **BR-BusinessDataBase**

Posledice brend piraterije. Vrlo je teško proceniti ukupne troškove i gubitke kojim su izložena afirmisana preduzeća zbog piraterije. Tu se ne radi samo o direktnim gubicima po osnovu ostvarenog manjeg obima prodaje. Smatra se da su daleko veće štete koje proizilaze iz podrivanja željenog nivoa kvaliteta originalnih proizvoda, kao i podrivanja stečenog imidža na tržištu. Borba za dokazivanje zloupotreba najčešće se vodi na sudu iako to iziskuje velike troškove. Troškovi koje generiše međunarodna pravna zaštita brendova nisu najveći problem za globalne kompanije. Mnogo značajnija stvar je to što neovlašćeno korišćenje zaštićenog brenda može narušiti njegov pažljivo građeni tržišni imidž. Ne bi trebalo nikada smetnuti sa uma da savremeni potrošač ne kupuje proizvod, već brend. Kompanije koje vrše brend pirateriju uživaju u koristima i efektima od obmanjivanja potrošača u pogledu porekla proizvoda koje prodaju. Ovakve situacije mogu ozbiljno ugroziti percepciju potrošača o originalnom brendu, ukoliko kopije nisu odgovarajućeg kvaliteta koji karakteriše original. Čak i ukoliko je kvalitet proizvoda istovetan, originalni brend će verovatno trpeti negativne posledice.

⁵⁷⁹ *Rolex*, švajcarski proizvođač luksuznih satova, redovno proverava *eBay* aukcije, gde se svakodnevno u ponudi može naći nekoliko stotina *Rolex* satova i mnogi od njih su lažni. *Louis Vuitton* redovno proverava *eBay* zbog falsifikata.



Lenovo — Novi globalni brend kao primer dobrog ribrendinga



Tokom 2005. godine kineska kompanija *Lenovo* je preuzela diviziju *IBM-a* za proizvodnju računara. Vrednost transakcije iznosila je 1.25 milijardi USD. Preuzimanje je lansiralo *Lenovo* u sam vrh proizvođača računara. *Lenovo* je postao treći proizvođač računara na svetu iza *Della* i *Hewlett Packarda*. Sa godišnjom prodajom od 13 milijardi USD, koja se realizuje u 60 država, kompanija kontroliše 8% svetskog tržišta računara. Vrhunac akvizicije predstavljao je laptop računar sa izvrsno dizajniranom tastaturom. Postupkom postepenog uklanjanja loga *IBM* i kreiranja brenda *Lenovo* će upravljati predsednik kompanije *William J. Amellio*. *Amellio* i njegov marketinški tim su izabrali Olimpijadu kao manifestaciju koja će kod potrošača povećati svesnost i prepoznatljivost novog brenda. Kompanija je uložila 60 miliona USD da bi postala prvi kineski sponzor Olimpijade. Tokom zimske olimpijade u Italiji kompanija je obezbedila nekoliko hiljada računara i servera za potrebe organizatora. Računari su bili jasno uočljivi tokom televizijskih prenosa, a koristili su ih i drugi sponzori kao što su *Visa* i *Coca-Cola*. *Lenovo* je takođe sponzorovalo jedanaest atletičara. Kao sponzor kompanija je imala prava da na Olimpijske igre pozove svoje najveće klijente koji su se sreli sa rukovodstvom, imali priliku da isprobaju najnovije proizvode i prisustvuju sportskim nadmetanjima. *Lenovo* je sponzor računarske opreme i za Olimpijadu u Pekingu 2008. godine. Govoreći o Olimpijadi *CEO Amellio* je istakao „Ovo je idealna prilika. Mi možemo da kažemo evo ga *Lenovo* globalni brend i mi ćemo to i ostati“. *Lenovo* takođe koristi ostale sportske manifestacije kako bi povećalo sopstvenu prepoznatljivost kod potrošača. Kompanija je potpisala ugovor po kome je postala „zvanični PC partner *NBA-a*“. Prilika za ovakav angažman je nastala kada je prethodni sponzor, *Dell*, odbio da produži sponzorski ugovor. Takođe, brazilska fudbalska zvezda *Ronaldinjo* potpisao je jednogodišnji ugovor kojim se obavezao da promovise proizvode kompanije. Neki analitičari ističu da se *Lenovo* kreće suviše brzo u pokušaju da se distancira od *IBM* brenda. Npr. profesor *David Reibstein* sa *University of Pennsylvania* ističe „*Lenovo* pokušava da izgradi kredibilitet na ovako zahtevnom tržištu, a meni se čini da je to pre nagljena tranzicija. *Lenovo* je izuzetno jak brend u Kini, ali uopšte nije poznat na Zapadu“. Direktor marketinga u *Lenovu* na ovakve stavove pažljivo odgovara „Brend *IBM* je za nas mač sa dve oštrice. Sa jedne strane on daje klijentima osećaj sigurnosti i poverenja, a sa druge strane što više budemo uživali u senci *IBM* brenda mi ćemo se teže pozicionirati kod kupaca kao *Lenovo*“. Jedan od retkih analitičara koji je pozdravio strategiju rebrendiranja koju sprovodi *Lenovo* je *Simon Yates*. Po njemu *IBM* šalje poruku da su u pitanju skupi računari koji se sklapaju u zemljama sa jeftinom radnom snagom. *Lenovo* se mora što pre distancirati od *IBM* jer ovaj brend nosi dosta toga lošeg u „miraz“. *ThinkPad* ima reputaciju snažnog računara koji je lak za korišćenje ali sa visokom cenom. Sada on može da se nabavi po cenama koje su vrlo blizu *Dellovim* računarima. Danas je sedište kompanije u SAD-u, iako je najveći broj zaposlenih u Kini. Dok je proces rebrendiranja trajao, kompanija se suočila sa dodatnim problemima. Trebalo je prevazići kulturološke razlike između zaposlenih i prevazići pad prodaje računara na globalnom nivou. Kompanija je započela proces restrukturiranja vredan 100 miliona USD koji podrazumeva i smanjenje broja zaposlenih za 5%. Jedna od predviđenih mera je investiranje u distributivne kanale. Da li će sve ove operacije dati rezultate ostaje da se vidi. Jedan analitičar je istakao *HP-u* i *Compaq-u* je trebalo nekoliko godina da usklade tekasašku i kalifornijsku poslovnu kulturu. Ukoliko želite da spojite američku i kinesku kompaniju taj proces će trajati mnogo duže“.

***Johnie Walker & Chivas* - Pozicioniranje globalnog brenda škotskog viskija u Kini**

Škotski viski je knjiški primer globalnog brenda. Bogati potrošači istančanog čula ukusa ne oklevaju da po izuzetno visokim cenama kupe vodeće globalne brenodove kao što su *Chivas* i *Johnnie Walker*. Štaviše, konzumenti viskija širom sveta povezuju ovo jako alkoholno piće boje čilibara sa težnjama ka ciljevima kao što su uspeh i ostvarenje. Krajem devedesetih



godina prošlog veka, *Diageo*, vlasnik brenda *Johnnie Walker*, lansirao je globalnu reklamnu kampanju pod sloganom „*Keep walking*“ (Idi dalje). Ovaj slogan, koji je osmislila reklamna agencija *Britain's Bartle Bogle Hegarty (BBH)*, bio je usklađen sa logom datog brenda koji prikazuje čoveka u crvenom kaputu, sa kapom na glavi u hodu. Međutim, *BBH*-ov tim koji radi za *Johnnie Walker* shvata da „uspeh“ podrazumeva različite stvari u različitim kulturama. U Kini, na primer, osećaj samozadovoljstva koji dolazi sa postizanjem cilja nije uvek dovoljan; priznanje uspeha od strane savremenika je takođe važno. Iz tog razloga, *BBH* je stvorio lokalizovanu marketinšku kampanju za tržište Kine. Jedna reklama prikazuje dva igrača golfa koji izvode izuzetno teške udarce koji uključuju i početni udarac sa krova kola za golf i udaranje lopte koja se nalazi ispod krokodila. Ova kampanja se poklopila sa brzim rastom tržišta nakon što se 2001. godine Kina pridružila *WTO*, tarife na uvoz alkoholnih pića su smanjene sa 65 na 10 procenata. Prema „Udruženju za škotski viski“ (*Scotch Whiskey Association*), ukupan izvoz viskija u Kinu u 2005. godini je bio 46 miliona GBP više od izvoza u 2001. godini (koji je tada iznosio svega 1.5 miliona GBP). Danas *Johnnie Walker* ima 34% učešća na kineskom tržištu viskija. *Orlando Hooper-Greenhill* iz *BBH*-a objašnjava unutrašnje uvide koji su bili sastavni deo kampanje. On kaže: „Markentiška kampanja *Johnnie Walker*-a u Kini je trebalo da prikaže značaj percepcije uspeha pojedinca od strane savremenika i porodice, uz to uvodeći činjenicu da je viski piće za mlade ljude.“ *Hooper-Greenhill* takođe navodi da se u Kini viski konzumira u mnogo većem broju različitih prilika nego na Zapadu. Kako *Hooper-Greenhill* kaže: „Bile su potrebne različite poruke da prikažu različita okruženja u kojima se viski konzumira za manje ili više urbanizovana područja.“ Segmentacija tržišta je sastavni deo pristupa koji je *Diageo* koristio na kineskom tržištu. Kako navodi *Kenneth MacPherson*, izvršni direktor *Diageo*-a u Kini: „Veličina tržišta i složena demografska struktura dovodi do potpuno različitih potrošačkih navika i obrazaca u različitim delovima Kine.“ Prvi segment, *guanxi* muškarci, izuzetno su ambiciozni poslovni ljudi stari između 35 i 45 godina koji su veliki deo vremena potrošili na ostvarivanje kontakta i pokušaje da sklope poslovne dogovore. Drugi segment su „snažne nezavisne žene“, takođe između 35 i 45 godina starosti. Treći segment se sastoji od muškaraca i žena između 25 i 35 godina starosti rastuće mobilnosti koji žele da budu shvaćeni kao moderni. Konačno, „generacija koja ima izbor“ se sastoji od ljudi u dvadesetim koji traže nova iskustva. Iako je *Johnnie Walker* ostvario veliki uspeh u Kini, ovaj brend se nalazi na drugom mestu iza *Chivas Regal*, koji na tržištu učestvuje sa 50%. Decenijama je *Chivas* uživao globalnu reputaciju škotskog viskija vrhunskog kvaliteta. Kao što je bio slučaj sa *Johnnie Walker*-om promotivna strategija ovog brenda je često zahtevala globalnu reklamnu kampanju. Na primer, početkom devedesetih godina štampana kampanja je bila zasnovana na sloganu „*Chivas Regal* će uvek postojati.“ Ova kampanja je prikazivala mnoštvo univerzalnih slika i bila je prevedena na 15 jezika. Menadžeri iz svake od 34 zemlje su bili ovlašćeni da izaberu određene reklame iz kampanje koje su smatrali prikladnim za svoje tržište. Tokom 2000. godine, francuska kompanija *Pernod Ricard SA* preuzela je brend *Chivas Regal* od kompanije *Seagram*. Između 2000. i 2002. godine, prodaja *Chivas*-a je opala za 10%, dok je prodaja *Johnnie Walker*-a porasla za 12%. Pre ovog preuzimanja, *Pernod Ricard* je bio poznat po *Ricard-u*, piću sa ukusom anisa poznato kao *pastis*. Neki analitičari grane su postavili pitanje da li kompanija koja se najpre fokusirala na lokalne brendove tzv. "niže klase" ima marketinške sposobnosti da ponovo ojača pravi globalni brend kao što je *Chivas*. Kako je jedan analitičar rekao: „*Pernod Ricard* je bila velika francuska kompanija koja je ostvarila veliki uspeh. Oni sada preuzimaju velike globalne brendove, što zahteva različite sposobnosti. Postavlja se pitanje da li oni imaju potrebne sposobnosti?“ *Ricard*, predsednik *Pernod Ricard*-a, ubeđen je da menadžment njegove firme ima sposobnosti koje su neophodne da bi se uspelo na globalnom tržištu na kom se nalaze giganti kao što je *Diageo*. Kao prvo, decentralizovana strategija ove kompanije se poklapa sa sektorom proizvodnje koji odlikuje lokalni ukus. Za razliku od *Diageo*, *Ricard* je



prednost dao reklamnoj agenciji *TBWA* iz Pariza u odnosu na agencije iz Britanije. Magazin *Impact* je primetio da je „*When you know it*“ (Kad znaš), nejasan slogan stvoren u poslednjoj *Seagram-ovoj* kampanji za Chivas, bio „krajnje neefikasan“. Kako je objasnio *Martin Riley*, marketing direktor odeljenja *Chivas Brothers* u *Ricard-u*: „Kada dođete u mnogo zemalja koja su izvan engleskog govornog područja, kao one u Aziji ili Južnoj Americi, oni od vas očekuju da date celu sliku.“ Novi slogan „*This is the Chivas Life*“ (Ovo je Chivas način života), stvoren je da bi se prilagodio zahtevima konzumenata *Chivas-a* širom sveta. U Kini je slogan „*This is the Chivas Life*“ 2005. godine zamenjen sloganom „*This is the Chivas Party Experience*“. *TEQUILA/China*, agencija koja je stvorila ovaj slogan, je ciljala na bogate mlade ljude kosmopolitskih shvatanja. Istraživanje ove agencije je ukazalo na želju za slobodnim vremenom i putovanjima. Ova agencija je razvila program komunikacije zasnovan na seriji žurki organizovanih u Šangaju, Pekingu i drugim značajnijim gradovima. Svaka žurka je imala različitu temu; jedna je nazvana „*Chivas 2070 Futuristic Life*“ (Chivas život u 2070. godini), dok je druga nosila ime „*Chivas Life 70s Psychedelic Disco Fever*“. Posetioci žurki su mogli da probaju *Chivas* koktele, uživaju u modnim događajima i slušaju modernu muziku.

■ *BR-BusinessDataBase*

📖 LITERATURA X

1. Aaker, D. A., *Leveraging the Corporate Brand*, *California Management Review*, 2004, Vol. 46, No. 3
2. Aaker, D. A., *The Internet as Integrator – Fast Brand Building in Slow-Growth Markets*, *Strategy + Business*, 2002, Issue 28, pp. 1-10
3. Birley Sne, *The Large Firm, Small Firm Interface*, *London Business School Journal*, 1980, Vol. 5, No. 2
4. Carpenter, P. (2000) *eBrands - Building an Internet Business at Breakneck Speed*, Harvard Business School Press, Boston
5. Cateora, P.R., Graham, J.L. (2007) *International Marketing*, 11th Edition, McGraw-Hill.
6. Chaney, L. C. & Martin, J. S. (2004) *Intercultural Business Communication*, 3rd Edition, Prentice Hall, New Jersey
7. Chen, J. & Paliwoda, S., *The Influence of Company Name in Consumer Variety Seeking*, *Brand Management*, 2004, Vol. 11, No. 3, pp. 219-231
8. Chernatony, L. D. (2003) *Brand Building on the Internet*, Birmingham Business School
9. Clow, K. & Baack, D. (2002) *Integrated Advertising, Promotion and Marketing Communications*, Prentice Hall, New York
10. Cook A.Thomas, Alston Rennie, Raia Kelly (2004) *Mastering Import and Export Management*, New York. American Management Association
11. Coppin, A. & Barratt, J. (2002) *Timeless Management*, Palgrave MacMillan, New York
12. Czinkota, M.E. and Ronkainen, I. (2006) *International marketing*, 8th Edition Thomson Learning.
13. Dahringer D. Lee and Muhlbacher Hans; (2007) *International Marketing*, Addison Wesley Publishing Company.
14. David K. Tse and Wei-na Lee, *Removing Negative Country Images” Effects of Decomposition, Branding, and Product Experience”*, *Journal of International Marketing*, 1993, Vol. 1, No. 4, pp. 25 - 48
15. Ehric Macrae (1991) *World Class Brands*, Addison Wesley Publishing Company
16. El Kahal, S. (2006) *Introduction to international business*, McGraw-Hill
17. Gobe, M. (2003) *Emotional Branding – The New Paradigm for Connecting Brands to People*, Watson-Guptill
18. Gounaris, S. & Stathakopoulos, V., *Antecedents and Consequences of Brand Loyalty: An Empirical Study*, *Brand Management*, 2004, Vol. 11, No. 4, pp. 283-306



19. Gregory R. Elliott, Ross C. Cameron, Consumer Perception of Product Quality and the Country of Origin Effect, *Journal of International Marketing*, 1994, Vol. 2, No 2, pp 49 - 62
20. Griffin, R.W. and Pustay, M.W. (2005) *International Business*, 4th Edition, Pearson/Prentice Hall.
21. Haig, M. (2003) *Brand Failures*, Kogan Page, London, UK
22. Hofstede, G. (2003) *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations international differences in work related values*, 2nd Edition, Sage
23. Holt, D.B., Quelch, J.A., Taylor, E.I., How global brands compete, *Harvard Business review*, 2004, 82(9), pp. 68-75
24. Joachimsthaler E, Aacker D.A (2003) *Building Brands without mass Media*, Harvard Business School Press
25. Jobber, D. & Fani, J. (2006) *Osnovi marketinga*, Data status, Beograd
26. Johansson K. Johny, (2000) *Global Marketing*, McGraw-Hill Higher Education
27. Keegan J. Warren, Green C. Mark (2005) *Global Marketing*, 4th Edition Pearson, Prentice Hall
28. Keegan, W.J., Green, M.J. (2005) *Global marketing management*, Pearson, Prentice-Hall.
29. Keller, K. L. (2003) *Strategic Brand Management – Building, Measuring and Managing Brand Equity*, 2nd Edition, Prentice Hall, New York
30. Kotabe Masaaki and Kristiaan Helesen (2008), *Global Marketing Management*, 4th Edition, John Wiley & Sons, Inc.
31. Kotler, P. & Armstrong, G. (2004) *Principles of Marketing*, 11th Edition, Pearson Education, New York
32. Kotler, P. & Armstrong, G. (2004) *Principles of Marketing*, 11th Edition, Pearson Education, New York
33. Kotler, P. & Trías De Bes, F. (2003) *Lateral Marketing - New Techniques for Finding Breakthrough Ideas*, John Wiley & Sons, New Jersey
34. Kotler, P. (2003) *Marketing Insights from A to Z*, John Wiley & Sons, New Jersey
35. Levine, M. (2003) *A Branded World*, John Wiley & Sons, New Jersey
36. Marconi, J. (2002) *Reputation Marketing – Building and Sustaining Your Organization's Greatest Asset*, McGraw-Hill, New York
37. Onkvisit Sak and Shaw J. Johni, (2006), *International Marketing: Analysis and Strategy*, Merrill Publishing Company
38. Rakita Branko, Nacionalni poslovni imidž ("made in" image) u strategiji međunarodnog marketinga, *Nova trgovina*, 1997 januar – februar .
39. Rakita Branko, Poslovna i proizvodna marka kao parametri tržišnog uspeha, *Nova trgovina*, 1996 Mart – April.
40. Rorh S.Martin, Jean B. Romeo, Matching Product Category and Country Image Perceptions, *Journal of International Business Studies*, 1992, Vol. 23
41. Sarathy, R. Terpstra, V. Russow, L.C (2006) *International marketing*, 9th Edition, Dryden Press
42. Shavers E. Wince, Linda S. Shavers, The Effects of Alternative Measures of country of Origin on Objective Product Quality, *International Marketing Review*, 1993, Vol. 10. No. 4.
43. Shi Yhang, Bernd H. Schmitt, Creating local brands in multilingual international markets, *Journal of Marketing Research*, 2001, 38, pp. 313-325.
44. Van Gelder, C. (2003) *Global Brand Strategy*, Kogan Page, London
45. Van Gelder, C., Global Brand Strategy, *Brand Management*, 2004, Vol. 12, No. 1, pp. 39-48



46. Verlegh Peter W.J., Steenkamp E.M. Jan Benedict and Meulenber, T.G. Mathew, Country-of-Foreign affects in consumer processing of advertising claims, *International Journal of Research in Marketing*, 2005, 22(2), pp. 127-139.

540

GLAVA XI

MEĐUNARODNI



MENADŽMENT I ORGANIZACIJA PRODAJE

Avon – međunarodni menadžment direktne prodaje

Avon je osnovan 1886. godine. Osnivač je *David McConnel*, a prvobitni naziv firme bio je *California Perfume Company*. Ime je promenjeno u *Avon* 1939. godine, nakon posete *McConnel-a* prijatelju u *Stratford-Upon-Avonu* koji mu se jako dopao. Gospođa *Albee* je bila prvi *Avonov* prodavac koja je svojim klijentima prodavala proizvode „od vrata do vrata”, a taj način prodaje ostao je do danas. Tek nakon 28 godina od svog nastajanja *Avon* je počeo da izvozi svoje proizvode, prvo u Kanadu, a 40 godina kasnije počeo je da izvozi u Venecuelu i Portoriko. Tokom 1958. godine kompanija ulazi u Meksiko, a 1959. godine u Veliku Britaniju i Evropu. Od 1990. godine kompanija ima svoja predstavništva u Finskoj, Makedoniji, Kazahstanu, Bosni i Hercegovini i u Vijetnamu. Sedište *Avon-a* je u Americi. Danas ima svoje prodajne operatere u 63 zemlje i distributivne centre u 51 zemlji. *Avon* ima preko 600 proizvoda podeljenih u 6 kategorija: 1. šminka; 2. proizvodi za negu kože (za žene i muškarce); 3. proizvodi za ličnu negu (za žene i muškarce); 4. mirisi (za žene i muškarce), 5. proizvodi za decu; 6. modni detalji. Konvencionalna prodaja uključuje kretanje proizvoda kroz hijerarhiju posrednika: od proizvođača do krajnjeg korisnika. Svi ovi posrednici – agenti, dileri, distributeri, veletrgovci, trgovine na malo, špekulanti – zarađuju profit od manipulisanja proizvodom. U okruženju direktne prodaje ovi posrednici nisu neophodni. *Avon-ov* model prodaje se slaže sa prodajom široke lepeze najkvalitetnije kozmetike potrošačima, na bazi lične prodaje, koja je podržana jedinstvenim multilevel marketinškim planom. Distributeri i prodavci dobijaju kataloge svake tri nedelje i koriste ih za prodaju prijateljima, rođacima, kolegama tj. njihovoj primarnoj bazi kupaca. Distributeri naručuju proizvode koje prodaju preko kataloga, primaju zatvorene pošiljke od *Avon-a* i prosleđuju proizvode individualnim kupcima. *Avon* je jedna od najvećih kompanija direktne prodaje, sa 8 milijardi USD godišnjeg profita i 5 miliona nezavisnih predstavnika širom sveta. Više od 640,000 ovih prodavaca radi u Sjedinjenim Državama, svaki sa drugačijim veštinama, iskustvom i očekivanjima. Ove različite potrebe su navodile *Avon* da razvija program obuke koji uključuje posebne tehnike, multilevel marketing, mentoring program i *online* kurseve. Oko 1,400 oblasnih menadžera širom SAD-a odgovorni su za regrutovanje i trening novih predstavnika. Nakon toga grupe od 20-25 oblasnih menadžera podnose izveštaje jednom od 71 divizionog menadžera koji ih zatim prosleđuje korporativnim liderima. Jedna od ponuda *Avon-a* je multilevel marketing program pod nazivom *Leadership*, u kome iskusni predstavnici regrutuju i obučavaju nove prodavce u zamenu za procenat od njihove prodaje. Oko 70% novih predstavnika obučeno je od strane članova *Leadership-a*, a to predstavlja problem korporativnim liderima jer nemaju uvid u obuku i saznanje da li se svi nalaze na istom nivou znanja. Članovi *Leadership-a* nisu zaposleni u *Avon-u* i nemaju naredbe od njihovih menadžera već samo prihvataju savete,



kao što je online obuka gde se ima uvid u trening i eventualnu dodatnu pomoć. Za manje od sedam meseci više od 240,000 korisnika se registrovalo na sajt, a održano je blizu 850,000 kurseva. *Avon* danas ističe globalne brendove (*Anew, Rere Gold, beComing, Far Away*). Putem standardizovanja brendova *Avon* kreira jedinstvenu globalnu sliku kvaliteta, praveći uštede u troškovima tako što koristi jedinstvene sastojke i pakovanja. Iako *Avon* ističe ime na većini svojih proizvoda širom sveta, pojedini nazivi brendova su različiti u različitim zemljama. *Hello Tomorrow* je prva *Avon-ova* globalna reklamna kampanja koja je usmerena na sliku o njihovim proizvodima. Globalne kampanje imaju za cilj prodaju specifičnih proizvoda. Bez obzira na globalnu kampanju, neke *Avon-ove* reklame se razlikuju od zemlje do zemlje. Na primer, oni sponzorišu britansku TV seriju o ženama fudbalera i jednu u Rusiji koja ima takav karakter da prodaje *Avon-ove* proizvode. Meksička filmska zvezda *Selma Hayek* je zaštitno lice *Avon-a*. Igrač bejzbola *Derek Jeter* ima svoje ime na jednoj kolekciji proizvoda za negu kože, s obzirom na to da *Avon* ima i proizvode za muškarce. Iako se *Avon* reklamira pre svega putem brošura i kataloga, u poslednje vreme puno pažnje poklanjaju medijskom oglašavanju. U 2006. godini su povećali svoj reklamni budžet za 83%, a zatim za 35% u 2007. godini. *Avon* koristi medije kao sto su radio, TV, bilbordi, a sve radi ostvarenja četiri cilja: prodaja novolansiranih proizvoda; podsticanje prodaje na nekom od brzo-rastućih tržišta, kao što je Rusija; angažovanje predstavnika u zemljama kao što je Kina; da koriste kampanju "*Hello Tomorrow*" kako bi promenili zapažanje kod ljudi o njihovim proizvodima da su prevaziđeni, već da ih ljudi gledaju kao proizvode sa stilom i moderne. U svakoj zemlji se formiraju cene tako da reflektuju lokalne tržišne uslove i strategije. Ponekad razlika u cenama susednih zemalja – kao npr. Kolumbije i Venecuele prouzrokuje krijumčarenje proizvoda iz zemlje sa nižim cenama. *Avon-ove* prognoze su pokazale mali potencijal rasta kroz klasičnu prodaju na američkom tržištu zbog velike konkurencije. Zbog toga *Avon* preferira manje konkurentna tržišta širom sveta. Prednost direktne prodaje je u smanjenim troškovima. Realizuje se uz manji broj zaposlenih i nizak marketinški budžet, pošto *Avon* dame same promovišu proizvode, a i ne mora da se plaća zakup prostora na policama u radnjama. Niži troškovi su uticali da *Avon* ima niže cene od svoje konkurencije koja prodaje proizvode u robnim kućama. Zbog toga *Avon* ima imidž dobre vrednosti za malo novca. Odgovornost *Avon-a* na tržištima na kojima posluje je da pakuje proizvode i da upravlja finansijama, obradom podataka, dostavom, marketingom kao i kreiranjem programa obuke i promotivno-prodajnog materijala, koji treba da pomognu prodavcima na terenu. *Avon-ovi* distributeri i prodavci nude izvanredne dodatne vrednosti i usluge kao što je kozmetička konsultacija u domovima ili na radnim mestima kupaca. Politika kompanije je da potencijalni kupci: 1. nisu subjekat nametnute ili forsirane prodaje ("*pressure selling*"), niti imaju obavezu da kupe, 2. dobiju slobodnu analizu kože i lični savet za pravilnu negu kože, 3. imaju mogućnost da slobodno odu nakon prodajne prezentacije. *Avon* je uvek varirao svoje prodajne akcije po zemljama. Posebno je težio da uskladi i amortizuje tržišne oscilacije u SAD i drugim delovima sveta. Usled nemogućnosti razvoja prodajne infrastrukture i nestašice u ruralnim sredinama u mnogim zemljama poput Brazila i Filipina, njihove žene su bile prinuđene da kozmetiku kupuju kod kuće. U tim zemljama *Avon* dame su imale puno kupaca. Čak i u nekim udaljenim delovima zemlje taj broj je bio dovoljan za jednu *Avon* damu. *Avon* je imao u Brazilu 800,000 promocija. U Ukrajinu je ušao sa besplatnim šminkanjem u salama za sastanke u 9 većih gradova u kojima živi preko 240,000 ljudi. Kod zemalja sa velikom privrednim rastom, kao što je bilo u Čileu i Maleziji, *Avon* se pojavljuje u marketima srednje klase koji mogu da priušte njihove proizvode. Kako se *Avon* internacionalno širio to je omogućilo njihovim menadžerima prodaje da odluče koje će proizvode prodavati. Iskustvo je pokazalo da su dobro prolazili: proizvodi u kombinaciji sa kremom za lice u Brazilu, svetlucajuće kreme u nekim delovima Azije, prijatan miris limuna u zemljama Mediterana, proizvodi za glatku kožu u Japanu, zdravi i prirodni proizvodi u Argentini, kao i u većim bočicama za ličnu negu u Španiji. *Avon*



je širio informacije o proizvodima koji su se dobro prodavali. *Avon* je u Japanu razvio tehnologiju za proizvodnju losiona i krema sa svetlijim teksturama i većim hidratantnim nivoima, da bi kasnije takvu vrstu proizvodnje razvio i u mnogim drugim zemljama. Sa jedne strane, ovakav način decentralizacije i težnje da se zadovolje potrebe lokalnih potrošača je udvostručio proizvodnju proizvoda koji su traženi. Sa druge strane to ih je koštalo, jer započeti s proizvodima koji daju dobre rezultate znači povećanje troškova proizvodnje. Primena ovakve strategije se isplatila. Jedno od najznačajnijih *Avonovih* tržišta je Brazil koji beleži konstantni rast. Samo u toku 2006. godine direktna prodaja je povećana za 15%. Veliki iznosi se ulažu u marketing i distribuciju u toj zemlji. Uprkos medijskim spekulacijama da je konkurent *Natura* preuzeo vođstvo u Brazilu, ova zemlja ostaje drugo po veličini tržište za *Avon*. Pored Brazila u brzo rastuća tržišta spadaju Rusija, Češka i Mađarska. Prema poslednjim istraživanjima, Rusija ima veliki potencijal za rast u narednih 10-15 godina. Ovo tržište se i definisalo kao vrlo poželjno jer se na njihove potrošače može vrlo lako i brzo uticati preko direktnih prezentacija. *Avon* je takođe angažovao i nekoliko hiljada prodavaca u Indiji, ali se napori nisu dovoljno isplatili. Primat u toj zemlji ima *Oriflame* koji već ima 100,000 prodavaca. Iako ova zemlja nije gledala blagonaklono na direktnu prodaju, kozmetika je uspela da se nametne na tržištu jer njihove žene imaju dugogodišnju tradiciju u međusobnoj prodaji nakita i tkanina. Verovatno najveće odstupanje od metoda direktne prodaje dogodilo se u Kini. U odgovoru na kineski zakon zabrane prodaje „od vrata do vrata“ iz 1998. godine, *Avon* je ubrzo otvorio 6,000 butika lepote, sastavljenih od 9,000 nezavisnih radnji koje vodi *Avon*. Na taj način *Avon* je učinio svoje proizvode dostupnim svakom potrošaču te zemlje. Tokom 2005. godine kineska vlada je promenila svoja pravila vezana za prodaju „od vrata do vrata“, ali ipak sa mnogo restrikcija kao što su zabrana prodavcima da regrutuju druge da rade na zajedničkom komisionom planu. *Avon* teži da prebaci uspešnu praksu iz jedne zemlje u drugu. Kako bi ohrabrio transfer „*knowhow*“, *Avon* dovodi prodajno osoblje iz različitih zemalja da zajedno dele ono što se zove „*najbolja praksa*“. Takođe kompanija promoviše konkurenciju među zemljama, kao što su nagrade predsednika za inicijative na nivou država da se unaprede prodaja, kvalitet i efikasnost. Vizija kompanije je da najbolje razume i zadovoljava potrebe žena širom sveta kroz kvalitet svojih proizvoda i profesionalnost usluga. Svoju tržišnu misiju definišu preko sledećih šest principa: 1. globalni lider lepote; 2. ženski izbor u kupovini; 3. najbolja kompanija u domenu direktne prodaje; 4. najbolje mesto za rad; 5. najveća ženska fondacija; 6. kompanija koja se najviše voli. *Avon-ove* vrednosti su: poštovanje, poverenje, skromnost i integritet. Možda najvažnija *Avon-ova* kampanja, koja je izazvala pozitivne kritike u medijima, je da razvija globalnu sliku kao kompanija koja podržava žene i njihove potrebe. Nesumnjivo, najveći projekti kompanije u oblasti društvene odgovornosti se odnose na akcije u borbi protiv raka dojke i nasilja u porodici. *Avonove* dame šire informacije o raku dojke zajedno sa njihovim promotivnim brošurama i prodaju artikla kako bi prikupile novac za lokalne potrebe. *Avon* je najveći korporativni donator za istraživanja o raku dojke. Borba protiv nasilja u porodici je noviji *Avonov* program. *Avon* je takođe prva kompanija koja je ukinula testiranje proizvoda na životinjama i vodi kampanju za zaštitu prava životinja i pronalaženje drugih načina testiranja.

Avon ima nekoliko izazova za budućnost. Jedan od njih je da se otklone nedostaci modela direktne prodaje. Kao prvo, potrošači ne mogu dobiti proizvod kada oni žele. Kao drugo, zastupnici prijavljuju mnogo vraćanja zato što potrošači ne mogu uvek da tačno vide boju iz kataloga. Kao treće, može biti teško za *Avon* da pridobije klijentelu u visoko-cenovnoj kategoriji, održavajući klijentelu kojoj je bitna vrednost proizvoda koju dobija za dati novac.

■ *BR-BusinessDataBase*

1. OSOBENOSTI MEĐUNARODNOG MENADŽMENTA PRODAJE



Marketing i prodaja. Marketing je savremena prodaja kojom se potrošač ne dovodi u iznuđenu poziciju. Marketinškim pristupom, potrošač dobrovoljno daje pečat prodaji. Uspešnog marketinga nema bez stabilne i obezbeđene prodaje. Najbolji je onaj marketing gde problem prodaje ne postoji. Nema dobrog marketinga sa lošom prodajom. Problemi prodaje su izvor svih drugih problema u preduzeću. Tamo gde problem prodaje nije akutan, drugi poslovni problemi nisu aktuelni. Kada je problem prodaje globalnih razmera tada nema globalne kompanije. Globalna kompanija ne može imati probleme prodaje koji su akutni u globalnim razmerama. Globalna kompanija može imati akutne probleme prodaje u lokalnim razmerama. Dakle, kod uspešnih globalnih kompanija problem prodaje ne može biti akutan u globalnim, nego samo u lokalnim razmerama.

1.1. Konceptijske i operativne osobenosti međunarodne prodaje

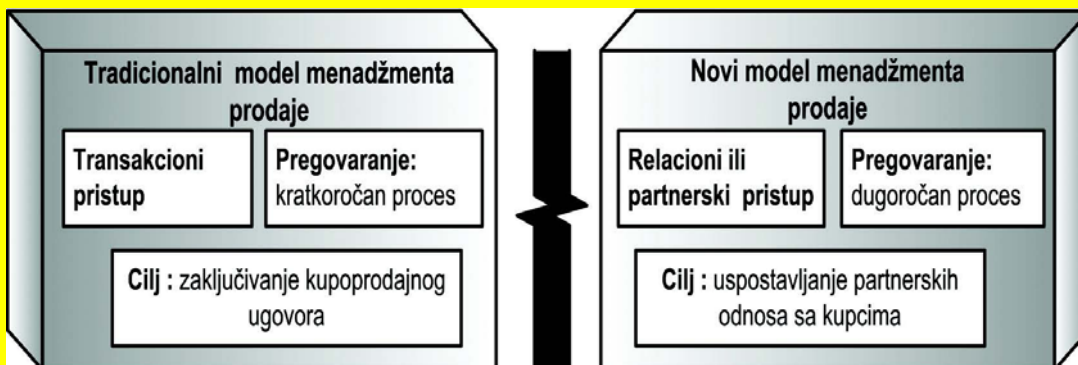
Ambijentalna fleksibilnost. Upravljanje međunarodnim prodajnim aktivnostima suočeno je sa izazovima prilagođavanja različitim poslovnim okruženjima mnogo više od upravljanja drugim poslovnim aktivnostima. Poznato je da se tržišni i prodajni uslovi u inostranstvu značajno razlikuju od onih koji važe na domaćem tržištu. Nailazi se na velike razlike u nivou razvijenosti, nivou platežne sposobnosti, razvijenosti prodajne infrastrukture, obeležjima kulture, nivou obrazovanosti, navikama i očekivanjima u kupoprodajnim odnosima. Sve te poslovne i kulturološke razlike najneposrednije se odražavaju na politiku i realizaciju prodajnih aktivnosti. Oko četiri petine svetske populacije živi u uslovima siromaštva, te je njihovo potrošačko ponašanje u ogromnom raskoraku u odnosu na ponašanje potrošača u razvijenim zemljama. U zemljama u kojima se nailazi na velike lingvističke, komunikativne i kulturološke razlike, proces određivanja prodajnih teritorija je mnogo teži, a koordinacija i kontrola učinaka prodajnog osoblja veoma komplikovane.

Uz korporativnu prepoznatljivost. Sa druge strane, prodajno odeljenje je pod velikim uticajem pripadajuće korporativne kulture, bez obzira na geografska i sociokulturna obeležja okruženja u kome se prodajno odeljenje nalazi. Top menadžment kompanije često je pred velikom dilemom u kojoj meri da utiče na prodajna odeljenja u inostranstvu, a da se time ne ugrozi ostvarivanje planiranog i željenog obima prodaje na stranom tržištu.

⁵⁸⁰ Izvori: Lauren Foster "Mistress of the Turnaround Answers Avon's calling", "Financial Times", 6 November 2003; Emily Nelson and Ann Zimmerman "Avon Goes Store to Store", The Wall Street Journal, 18 September 2000; Erin White, "Ding-Dong Avon Calling, The Wall Street Journal, 28 December 1999; www.avon.com

546 Tradicionalni i partnerski model prodaje. U tradicionalnom modelu prodaje, akcenat je bio na zaključivanju kupoprodajnog ugovora. Novi model menadžmenta prodaje je relacioni ili partnerski. On je dugoročno i preventivno orijentisan na uspostavljanje partnerskih odnosa sa krajnjim kupcima, pogotovo najvećim i najznačajnijim. Akcenat je na preventivnom upoznavanju kupčevih potreba i njihovom istinskom zadovoljavanju. Kupcem se ne manipuliše, on se ne ubeđuje, ne iznuđuje se njegov pristanak na kupovinu. Sa kupcem se izgrađuje dugoročno poverenje i partnerski odnos. Suštinska razlika između tradicionalnog i partnerskog modela prodaje nije u samom procesu nego u pristupu i načinu uspostavljanja i održavanja odnosa između prodavca i kupca.

Slika 11.1. Karakteristike tradicionalnog i savremenog modela menadžmenta prodaje



Suočavanje sa različitim pregovaračkim pozicijama. Prodajno pregovaranje će se zasnivati na različitim pretpostavkama u zavisnosti od toga da li se sledi filozofija transakcionog ili relacionog marketinga. U transakcionom pristupu, prodajni pregovori se posmatraju kao kratkoročni proces. U relacionom pristupu afirmiše se dugoročni pristup prodaji i prodajnom pregovaranju. Može se reći da što je više učesnika u pregovorima, ti pregovori po pravilu duže traju. Što je veći uticaj kulture na proces prodajnog pregovaranja, veće su šanse da pregovori duže traju. Zbog toga su prodajni pregovori u međunarodnom marketingu mnogo teži, kompleksniji i dugotrajniji nego u domaćem. U zapadnim kulturama se insistira na brzom pregovaranju i donošenju odluka, dok u istočnim kulturama prodajni pregovori mogu da traju i po nekoliko dana. U svim kulturama, uvek se polazi od procene snaga pre ulaska u proces kupoprodajnog pregovaranja. Procena pregovaračkih snaga će zavistiti od broja raspoloživih opcija koje imaju prodavac i kupac. Što je više mogućnosti i alternativa na strani lokalnog kupca, razumljivo je da su pregovaračke snage naklonjene njemu. Obe pregovaračke strane unapred postavljaju ciljeve, kako bi smanjile neizvesnost. I prodavac i kupac imaju svoju predstavu o minimalnoj i maksimalnoj ceni. Krajnja cena će zavistiti od odnosa snaga u datoj situaciji. Do konačnog predloga dolazi nakon analize međusobnih ustupaka ne samo u cenovnim elementima, nego i specifikaciji proizvodne ponude, vremenu isporuke, načinu plaćanja i sl.

Problem kvaliteta i standarda prodaje u nerazvijenim zemljama. Mogu se primetiti problemi i u korišćenju lokalnih distributera od strane međunarodnih kompanija koje žele da uđu na neka nerazvijena tržišta. U eri sveopšte globalizacije dolazi i do globalizacije standarda poslovanja, kao što su garancije uz kupljene proizvode. Velike međunarodne kompanije koje drže do svoje globalne prepoznatljivosti i dostignutih standarda opsluživanja kupaca i potrošača, sa razlogom postaju zabrinute za očuvanje kvaliteta svojih proizvoda ili usluge na globalnom nivou. Neke multinacionalne kompanije (npr. *IBM*) imaju svoje prodavce „misionare“ i tehničko osoblje koje sarađuje sa lokalnim distributerima i prodavcima, čija je usluga često svedena samo na fizičku distribuciju. Odnos lokalnih distributera i prodajnih predstavnika prema kvalitetu

posleprodajnom servisu potrošača je vrlo često na nezadovoljavajućem nivou u nerazvijenim zemljama. Sa druge strane, harmonični odnosi sa lokalnim partnerima su veoma bitni za međunarodne kompanije. Do kog stepena treba multinacionalne kompanije da nameću standarde svojim lokalnim partnerima ili prihvate razlike u poslovnim praksama – ostaje trajno aktuelno pitanje.

Globalni i lokalni pristup prodaji. U međunarodnim i globalnim razmerama, predstavnici marketinga se susreću sa potrošačima iz različitih zemalja, koji pripadaju različitim kulturama. Menadžment prodaje u međunarodnom marketingu se otuda suočava sa velikim dilemama i izazovima. Jedna od opcija je da se ide pravcem lokalizacije prodaje, kada se struktura prodajnog osoblja usaglašava sa strukturom potrošača i kupaca, po nacionalnom i kulturološkom poreklu. Druga opcija je da se ide pravcem globalizacije prodaje, kada kompanija veštine svog prodajnog osoblja stavlja u funkciju zadovoljavanja



različitih tržišnih zahteva u međunarodnim razmerama. Treća mogućnost je da se kombinuju navedene opcije. Dakle, moguće je praviti razliku između globalnog i lokalnog pristupa u međunarodnom menadžmentu prodaje. O globalnom pristupu govorimo kada kompanija afirmiše svoje prodajne veštine na svim tržištima. O lokalnom pristupu prodaji govorimo kada kompanija organizuje ili unajmljuje lokalno prodajno osoblje, verujući da će njihove prodajne veštine biti efikasnije i jeftinije za kompaniju.

Slika 11.2 . Varijante organizacije prodaje u MM



Eksternalizacija prodajne operative. Eksternalizacija (*outsourcing*) u međunarodnoj prodaji se sve češće i sve više primenjuje. Eksternalizacija prodajnih i posleprodajnih aktivnosti u međunarodnom marketingu unapređuje operativnu efikasnost, smanjuje troškove i doprinosi većoj i uspešnijoj lokalizaciji. Kako bi se menadžment prodaje kao i prodajno osoblje kompanije mogli koncentrisati prevashodno na izgradnju i održavanje dobrih odnosa sa kupcima, kao i odnosa unutar organizacije, značajan deo operativnih poslova prodaje i posleprodajnih usluga se često premeštaju sa lokalnog tržišta. Takvi poslovi su najčešće: priprema prodajnih prezentacija, rešavanje žalbi lokalnih kupaca, organizovanje servisa, obezbeđivanje kreditne podrške, kao i mogućnosti nenovčanog plaćanja ili prodaje na podlozi kontratrgovinskih aranžmana. **Tržišna opredeljenost prodaje u potrošačkom MM.** Pošto dolazi do sve veće diversifikacije tržišnih zahteva i sve većih turbulencija u globalnom marketinškom okruženju, upravljanje odnosima sa potrošačima i stakeholderima preduzeća dobija na značaju. To se obrazlaže sve većom zahtevanom brzinom reagovanja na savremene zahteve potrošača i sve dubljom fragmentacijom tržišta. Efikasnost prodaje robe široke potrošnje u najvećoj meri zavisi od tržišne familijarnosti prodajne snage. Kod usklađivanja elemenata prodajne ponude u potrošačkom međunarodnom marketingu, poštovanje lokalnih normi i običaja povećava šanse za uspeh. Tržišna opredeljenost prodaje robe široke potrošnje najčešće se obrazlaže kulturološkim i troškovnim razlozima. Zbog toga je politika lokalizacije prodaje mnogo češća u međunarodnom potrošačkom nego u međunarodnom industrijskom marketingu.

Korporativna opredeljenost prodaje u industrijskom MM. Efikasnost prodaje industrijskih proizvoda i poslovnih usluga u međunarodnom marketingu u najvećoj meri zavisi od tehnološke i proizvodne kompetentnosti prodajne snage. Zbog toga ova prodaja ima naglašenu korporativnu opredeljenost. Profil međunarodnih prodavaca koji često putuju u inostranstvo je neophodan u situacijama kada kompanija pregovara direktno sa svojim klijentima u inostranstvu o velikim i značajnim poslovima. To se po pravilu, mnogo češće zahteva u međunarodnom industrijskom nego potrošačkom marketingu. Kada govorimo o korporativno opredeljenoj prodaji, tada uglavnom mislimo na prodaju industrijskih proizvoda ili poslovnih usluga u svetskim razmerama. Tada međunarodni prodavac mora dobro da poznaje organizacione strukture i organizacione kulture potencijalnih klijenata i kupaca u različitim zemljama. Proces donošenja odluke o kupovini je u nekim kulturama brži, a u nekim je sporiji. Razlikuje se i položaj nabavnih službi centara kupovine u različitim



organizacionim strukturama i nacionalnim kulturama. Kupci ili korisnici industrijskih proizvoda u različitim zemljama imaju različite ciljeve.

581

1.2. Profesionalne osobnosti međunarodnog prodajnog osoblja

Profilisiranje prodajne snage u MM. Posao međunarodnog menadžera prodaje ili prodavca može da izgleda privlačno i glamurozno. Obično se stvara predstava da se radi o profesionalcima koji često putuju u inostranstvo, upoznaju mnogo zemalja, atraktivnih gradova i destinacija, ljudi i kultura. Međutim, ova vrsta posla je mnogo zahtevna, traži velika odricanja i posedovanje posebnih veština. U međunarodnom marketingu je neophodno precizno definisati šta se očekuje od angažovanog prodajnog osoblja na pojedinim inostranim tržištima. Formalan opis posla, poslovnih pozicija i poslovnih zadataka doprinosi adekvatnom izboru marketinškog i prodajnog osoblja na različitim tržištima. Neophodno je unapred definisati dugoročne i tekuće projekcije zahtevanog broja menadžera prodaje, marketera i prodavaca za svako inostrano tržište na kome kompanija želi da posluje. Pored standardnog opisa profesionalnih karakteristika za svako radno mesto u međunarodnom marketingu, neophodno je voditi računa i o specifičnim zahtevima svake zemlje i njene nacionalne i poslovne kulture. Izdvojićemo samo najznačajnije profesionalne osobnosti međunarodnih prodavaca: višedimenzionalna obrazovanost, tržišna samostalnost i inicijativa, kulturološka adaptibilnost, teritorijalna mobilnost i pokretljivost, tehnološka i komunikativna osposobljenost.

Višedimenzionalna obrazovanost. Oko tri četvrtine izvršnih direktora najvećih kompanija u svetu imalo je iskustvo u marketingu, finansijama i proizvodnji. Profil savremenih menadžera marketinga i prodaje se radikalno menja u smeru sve većeg naglašavanja

značaja višedimenzionalnog obrazovanja. Povećava se broj kompanija koje veruju da je za zaposlenog od izuzetne važnosti da bude na inostranim poslovnim zadacima na samom početku karijere. Svaka osoba koja radi na poslovima međunarodnog marketinga i na radnom mestu van svoje zemlje mora da poseduje osećaj za prodaju. Međunarodni marketeri moraju efikasno da rešavaju različite prodajne situacije. Kompletno marketinško osoblje kompanije koje je angažovano na inostranim tržištima, prevashodno je angažovano kao prodajno osoblje. Za razliku od domaće

582

Videti: El Kahal, S. (2006), *Introduction to international business*, McGraw-Hill. Jedan od direktora korporacije *Whirlpool* kaže „CEO dvadeset prvog veka mora da poseduje multi-ekološko, multi-državno, multi-funkcionalno, multi-kulturološko, pa čak i multi-kompanijsko i multiindustrijsko iskustvo“.

581

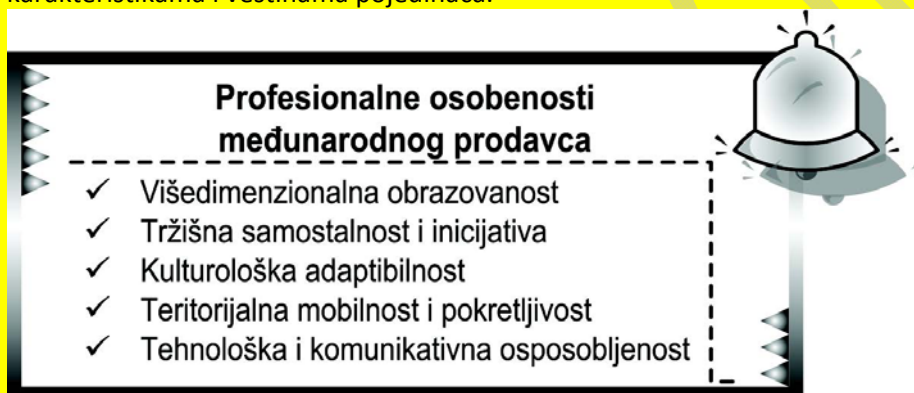
582

prodaje, poslovi međunarodne prodaje zahtevaju ljude sa mnogo širim obrazovanjem, sa mnogo širim sferama interesovanja, od menadžmenta i marketinga pa do geopolitike, istorije i kulture. Uvek je poželjno da prodajno osoblje u MM govori jedan ili više stranih jezika.

Tržišna samostalnost i inicijativa. Međunarodno orijentisani menadžeri prodaje, marketeri i prodavci, pored profesionalnih karakteristika i kompetencija, moraju posedovati dodatne lične karakteristike, veštine i orijentacije koje im pomažu da se efektivno snalaze u različitim poslovnim okruženjima. Za odgovorne funkcije u međunarodnom menadžmentu prodaje od presudnog značaja može da bude prethodno iskustvo i samostalnost potencijalnih kandidata, pogotovo sa ekspatrijatskim i kosmopolitskim statusom. Kompanija mora da ima veliko poverenje u svoje tržišne i prodajne predstavnike u inostranstvu, kako u profesionalnom, tako i u ljudskom pogledu. Sposobnost donošenja kvalitetnih i pravovremenih odluka bez stalnog kontakta sa centralom kompanije jeste od velikog značaja. Menadžeri prodaje i operativno marketinško osoblje koje radi za kompaniju na inostranom tržištu, moraju da deluju mnogo nezavisnije nego njihove kolege koje ostaju da rade za istu kompaniju na domaćem tržištu, gde je i centrala kompanije.



Kulturološka adaptibilnost. Za razliku od prodajnog i operativnog marketinškog osoblja koje radi na domaćem tržištu, prodajno osoblje koje je angažovano na inostranom tržištu mora da ispoljava naglašenu kulturološku adaptibilnost i kulturološku empatiju. Ovi ljudi treba da žive i da se uspešno snalaze u sredinama i kulturama koje se značajno razlikuju od njihove maternje kulture i životne i radne sredine. Teret odgovornosti je kod njih uvek veći. Oni treba da žive i rade sa stalno prisutnom svešću da su zvanični predstavnici svoje kompanije u drugoj zemlji. Kada prodajno osoblje radi za svoju kompaniju na inostranom tržištu ono mora da se prilagođava različitom poslovnom okruženju i kulturi, a kada prodajno osoblje radi za inostranu kompaniju na domaćem tržištu, ono mora da se prilagodi organizacionoj i poslovnoj kulturi te kompanije. Bez razlike u kojoj poziciji se nalazili, pravi profesionalci međunarodnog menadžmenta prodaje stalno moraju da ispoljavaju visok stepen fleksibilnosti i prilagodljivosti. Kod profilisanja prodajne snage kompanije na domaćem tržištu insistira se prevashodno na profesionalnim karakteristikama i atributima efektivnih prodavaca. Kod profilisanja prodajne snage kompanije za potrebe pojedinih inostranih tržišta, pored profesionalnih marketinških i prodajnih karakteristika, neophodno je voditi računa i o sociokulturnoj prilagodljivosti, kao i o diplomatskim karakteristikama i veštinama pojedinaca.⁵⁸³



⁵⁸³

Dodtni izvor: Hofstede, G. (2003), Culture's consequences: comparing values, behaviours, institutions and organisations across nations international differences in work-related values, 2nd edn. Sage

Teritorijalna mobilnost i pokretljivost. Operativno tržišno i prodajno osoblje u međunarodnom marketingu mora da ispoljava visok stepen mobilnosti i pokretljivosti. Za uspešno obavljanje prodajnih poslova u međunarodnim razmerama od velikog značaja jeste ispoljavanje visoke spremnosti da se putuje. Mnogi međunarodni menadžeri i predstavnici prodaje oko dve trećine svojih noći provedu u različitim hotelskim sobama širom sveta. Kako bi se uspešno podneli svi pritisci i stresovi, neophodno je ispoljavati visok nivo fizičke izdržljivosti i emotivne stabilnosti.

Tehnološka i komunikativna osposobljenost. Sadržaj i opis posla osoblja zaposlenog u prodaji značajno se razlikuje danas u odnosu na period od pre 15 godina. Svakodnevni poslovi prodaje su značajno promenili svoj karakter pod velikim uticajem promena i unapređenja u oblasti savremene informacione tehnologije i sredstava komunikacije. Mobilni telefon, laptop i pristup Internetu postali su dostupni svakom prodavcu, čime on danas uspešno funkcioniše u uslovima pokretne i mobilne kancelarije. Savremeni prodavci su danas postali manje zavisni od svojih menadžera prodaje i marketinga. Oni su u stanju da samostalno procenjuju i odlučuju na vrlo udaljenim tržištima. Ne fokusiraju se samo na klasičnu prodaju, nego na pružanje svestranog i kontinuiranog servisa za potrošače, kroz uspostavljanje i održavanje dugoročnih partnerskih odnosa. Sa druge strane, menadžeri prodaje nastoje da uspostave i maksimalno koriste sinergetske efekte hibridne prodajne snage, koja istovremeno uključuje i elektronsku prodaju i angažovanje prodajnog osoblja na



terenu. Savremeni prodavci su sve više prisiljeni da se usmeravaju ka stvaranju pozitivnog iskustva za krajnjeg kupca i potrošača. Ukoliko dođe do negativnog iskustva sa prodavcima, kupci proizvoda i usluga se danas mogu mnogo lakše preorijentisati prema alternativnim kanalima prodaje. Danas postaje sve popularnija kupovina preko nezavisnih dilera, koji svoje usluge nude na Internetu, posebno za proizvode visoke vrednosti. U razvijenim tržišnim privredama povećava se popularnost kupovine preko tzv. autosupermarketa, što značajno vrši pritisak na menjanje karaktera i uloge klasične prodaje.

2. STATUSNO OPREDELJIVANJE MEĐUNARODNE PRODAJNE SNAGE

Menadžeri prodaje, tržišni predstavnici i prodavci predstavljaju najneposredniju i najistureniju vezu kompanije sa kupcima. Većina kupaca po njima prepoznaje kompaniju koju predstavljaju i zastupaju. Otuda nije svejedno da li se operativni marketing i prodaja na stranim tržištima prepoznaju po ljudima koji potiču iz zemlje odakle dolazi kompanija (ekspatrijate), ili po ljudima koji potiču iz zemlje gde operativno deluje kompanija (lokalno osoblje), ili iz neke treće zemlje (kosmopolite).

2.1. Nerezidentski status prodajne snage na inostranim tržištima

Polazeći od nacionalnog porekla, moguće se opredeliti između tri statusa prodajno-marketinškog osoblja na inostranim tržištima: ekspatrijatski, lokalni i kosmopolitski. Nerezidentski status prodajne snage na konkretnom tržištu imaju ljudi koji potiču iz zemlje odakle dolazi i kompanija (ekspatrijate) i ljudi koji su poreklom iz neke treće zemlje (kosmopolite).

Ekspatrijatski status prodajne snage imamo kada preduzeće angažuje i zapošljava prodavce⁵⁸⁴ poreklom iz sopstvene zemlje da rade na marketingu i prodaji u inostranoj zemlji. Kada se radi

o proizvodima visoke tehnologije, ili kada prodaja zahteva veliko proizvodno iskustvo i⁵⁸⁴

Na primer, italijanski građanin koji radi za kompaniju *Olivetti* u Španiji ima tzv. ekspatrijatski status.

551 raspolaganje visokim znanjem o primeni datih proizvoda, tada ekspatrijatski status⁵⁸⁵

prodajne snage može biti najbolji izbor. Prelazna i nešto lakša varijanta realizacije ovog statusa prodajne snage može se primeniti ukoliko postoji mogućnost da se angažuju ljudi svoje nacionalnosti koji su se ranije i samoinicijativno iselili u datu inostranu zemlju. Dakle, ljudi dijaspore koji su se iz različitih razloga opredelili da žive u konkretnoj zemlji, a koji su zadržali državljanstvo svoje zemlje rođenja, mogu biti prihvatljivi kandidati za korišćenje svih prednosti ove opcije. Prodajno osoblje ekspatrijatskog statusa ima *prednosti* dobrog poznavanja proizvodno-tehnoloških karakteristika predmeta prodaje, kao i dobrog poznavanja kapaciteta i mogućnosti matičnih kompanija. Ekspatrijati su sposobni da efektivno komuniciraju sa rukovodstvom iz centrale kompanije. Dakle, kada se radi o proizvodima visoke tehnologije, proizvodima složenih funkcionalnih svojstava, kao i proizvodima industrijske namene, ekspatrijati mogu da predstavljaju vrlo prihvatljivo rešenje. Najpoznatije međunarodne i globalne kompanije nastoje da visoko vrednuju inostrano iskustvo u razvoju karijere. Empirijska istraživanja pokazuju da oko 75% top menadžera najpoznatijih svetskih kompanija imaju zavidno međunarodno iskustvo. Kod američkih kompanija tri najvažnija atributa za napredovanje do nivoa top-menadžera su: iskustvo na poslovima marketinga, iskustvo na poslovima u inostranstvu i iskustvo na finansijskim poslovima. Razvoj savremene komunikacione tehnologije i Interneta omogućili su pojavu novog profila ekspatrijate, koji se može označiti kao virtuelni ekspatrijata. Virtuelni ekspatrijati upravljaju poslovima marketinga i prodaje u inostranstvu bez obaveze da stalno budu fizički prisutni na konkretnom lokalnom tržištu. Oni su veoma mobilni i potpuno samostalni. Svoju porodicu ne pomeraju od kuće. Često putuju, ali nigde bez računara i mobilnog telefona. Savremeni menadžeri međunarodnog marketinga i prodaje preko dve trećine radnog vremena provode na putovanjima, ali bez preseljavanja



porodice. Model virtuelne ekspatrijacije može da doprinese značajnom smanjenju troškova poslovanja u inostranstvu, ali može i da oteža uspostavljanje neposrednog kontakta sa podređenima i krajnjim kupcima i potrošačima. Glavni nedostaci ekspatrijacije prodajnog osoblja leže u visokim troškovima njihovog angažovanja, suočavanju sa kulturološkim i zakonskim barijerama, kao i u nedovoljnoj raspoloživosti stručnih i sposobnih kandidata koji su spremni da idu na poslovne zadatke u inostranstvo. Procenjuje se da je angažovanje ekspatrijata za oko 200% skuplje od angažovanja lokalnih prodavaca. Sa intenziviranjem procesa globalizacije poslovanja, broj kompanija koje angažuju ekspatrijatsko prodajno osoblje se sve više smanjuje. Primetan je trend da se na poslovima operativnog marketinga i prodaje na inostranim tržištima angažuje lokalno osoblje. Najnovija istraživanja pokazuju da se procenat američkih građana, prodajnih izvršilaca i tehničkih lica koja su angažovana u inostranstvu po nalogu američkih kompanija, smanjio sa nekadašnjih 85% na 45%, paralelno sa sve prisutnijom tendencijom angažovanja lokalnog osoblja.

Kosmopolitski status prodajnog osoblja imamo kada građanin jedne zemlje radi u drugoj zemlji za potrebe kompanije iz neke treće zemlje. Sa naglašenijim procesom internacionalizacije i globalizacije, mobilnost poslovnih ljudi i multikulturno preplitanje postaju sve prisutniji. U međunarodnim razmerama nailazi se na višak radne snage u mnogim zemljama, što utiče na niže troškove njihovog eventualnog angažovanja. Međutim, u svakoj zemlji nije moguće naći

⁵⁸⁵ Karakterističan je primer kompanije *Boeing* koja svoje avione prodaje širom sveta šaljući svoje prodavce iz glavne centrale u Sijetlu gde god je to potrebno. Proizvođač liftova *Otis Elevator* takođe šalje svoje inženjere prodaje zbog posleprodajnog servisa i obuke lokalnog osoblja u Singapur, na godinu dana. Slično, i kompanija *NCR Corporation* koristi ekspatrijatski status prodavaca uglavnom u funkciji obuke lokalnog osoblja.

⁵⁸⁶ 552 dovoljan broj obrazovanih i kompetentnih ljudi za bavljenje prodajom. Danas nije retkost da španski inženjer radi za *Philips* u Portugaliji, da Grk bude predstavnik *Coca Cole* za balkanske zemlje, da u nemačkoj filijali neke kompanije radi Englez, u italijanskoj filijali da radi Francuz, u venecuelanskoj filijali da bude angažovan Argentinac. U vremenu globalizacije, politika kosmopolitizacije međunarodne politike prodaje postaje sve realnija i sve atraktivnija. Menadžeri prodaje i prodajno osoblje se sve više specijalizuju i profesionalizuju. Povećava se broj marketera i prodavaca kojima su profesionalni izazovi iznad nacionalnih identiteta. Lične sposobnosti i prodajna motivacija nisu vlasništvo bilo koje nacije. Profesionalno angažovanje prodajnog osoblja iz trećih zemalja ima svoje značajne prednosti komunikativne i kulturološke adaptibilnosti, sa jedne strane, kao i ⁵⁸⁷ poslovne kompetentnosti, sa druge strane.

2.2. Rezidentski status prodajne snage na inostranim tržištima

Rezidentski ili lokalni status prodajne snage na inostranom tržištu postaje sve prisutniji trend u međunarodnom marketingu. Kada kompanija organizuje ili unajmljuje posebnu prodajnu snagu za svako inostrano tržište, tada ona u svom međunarodnom menadžmentu prodaje koristi model lokalne prodaje. Tada se očekuje da problemi prevazilaženja kulturoloških barijera u odnosima sa klijentima i kupcima budu svedeni na minimum. Smatra se da lokalni prodavci iz zemlje domaćina bolje poznaju kulturu, običaje i tržišne prilike, kao i da predstavljaju pogodan most za uspostavljanje dobrih odnosa sa tamošnjom poslovnom zajednicom, državnim organima i organizacijama. Lokalno osoblje sa rezidentskim statusom, koje govori službeni jezik zemlje domaćina, uspešnije približava firmu i proizvode krajnjim potrošačima i korisnicima. Od lokalnog prodajnog osoblja se očekuje da ono dobro razume lokalne običaje, što međunarodnoj ili globalnoj kompaniji omogućuje bolju prihvaćenost na lokalnom tržištu. Angažujući lokalno prodajno osoblje,



kompanija često uspeva da izbegne angažovanje nezavisnog lokalnog distributera, preuzimajući na sebe značajnu ulogu lokalne prodajne podružnice. Preko lokalne prodajne podružnice kompanija može vršiti prodaju na stranom tržištu direktno, ukoliko se radi o industrijskim proizvodima ili poslovnim uslugama, ili pak, indirektno preko lokalne veleprodaje ili maloprodaje, ukoliko se radi o robi široke potrošnje. Unajmljujući lokalno prodajno osoblje u okviru svoje prodajne filijale, kompanija obezbeđuje veću i bolju kontrolu u odnosu na opciju da angažuje nezavisnog lokalnog distributera. Lokalno prodajno osoblje predstavlja i veoma važan most za uspešnije integrisanje u lokalnu privrednu i poslovnu sredinu. Povećavaju se šanse da se uspostavi bolji kontakt ne samo sa lokalnim potrošačima, nego i sa lokalnim i državnim institucijama i organima. Mnoge zemlje, pogotovo one koje su manje razvijene i imaju veliku nezaposlenost, traže od inostranih kompanija da zapošljavaju lokalnu radnu snagu. Angažovanjem lokalnog prodajnog osoblja u velikoj meri se smanjuju troškovi. Prednost američkih kompanija u međunarodnom menadžmentu i organizaciji prodaje leži u tome što su one u mogućnosti da u mnogim zemljama angažuju prodajno osoblje koje je studiralo u SAD. Time dobijaju dvostruku prednost u menadžmentu prodaje – osoblje koje je visoko familijarno sa lokalnom kulturom, sa jedne strane, i osoblje koje dobro razume američki sistem upravljanja poslovanjem.

⁵⁸⁶ Na primer, Saudijska Arabija ima oko devet miliona stanovnika. Zbog nemogućnosti da se pronađe kompetentno lokalno osoblje mnoge inostrane kompanije u ovoj zemlji zapošljavaju prodavce koji su poreklom iz Pakistana, Indije ili Južne Koreje. ⁵⁸⁷ Uporediti sa: Kotabe, M. Helsen, K. (2008), *Global Marketing Management*, 4th edn. J. Wiley and Sons.

Osnovni problemi politike lokalizacije međunarodne prodaje se vezuju za: problem otežane komunikacije i razumevanja sa centralom kompanije, problem nedovoljne familijarnosti sa organizacionom kulturom kompanije, problem proizvodno-tehnološke kompetentnosti, problem nedovoljne ili neadekvatne raspoloživosti odgovarajućeg prodajnog osoblja na ciljnom tržištu, problem nejednakog kvaliteta obrazovanja, kao i nejednakog rejtinga posla prodavca u različitim zemljama. Lokalno prodajno osoblje je uglavnom poreklom iz zemlje domaćina ili iz samo jedne kulture. To može da nosi određene komunikativne probleme. Ukoliko lokalno prodajno osoblje ne govori strane jezike to može da oteža komunikaciju sa glavnim menadžmentom matične kompanije. Ukoliko matična kompanija želi da unapredi prodaju na tržištima u okruženju zemlje domaćina odakle je lokalno prodajno osoblje, postavlja se pitanje koliko je ono upotrebljivo ukoliko nailazi na velike jezičke i komunikativne barijere. Dakle, problemi u odnosima sa matičnom kompanijom mogu biti rezultat postojanja komunikativnih barijera ili nedovoljnog razumevanja uticaja centralne politike kompanije na donošenje odluka. Međunarodne kompanije se često suočavaju i sa problemom nedovoljne raspoloživosti adekvatnog i upotrebljivog prodajnog osoblja na lokalnom tržištu. U nekim zemljama (kao što je Japan) se nailazi na otežane mogućnosti angažovanja lokalnog osoblja zbog toga što su zaposleni lojalni svojim kompanijama. Kvalitetne menadžere prodaje i prodavce je nekada teško preuzeti od lokalnih kompanija i za znatno veći novac. Dodatni problem u međunarodnom menadžmentu prodaje predstavlja neadekvatan društveni status lične prodaje. U hijerarhijskim kulturama, kao što je Japan i Meksiko, status predstavnika prodaje se nalazi na dnu društvene lestvice. U preduzetničkim i individualističkim kulturama, poslovima prodaje se bavi mnogo veći procenat stanovništva. I u SAD posao prodavca se ne smatra zavidnom i poželjnom karijerom, ali uprkos tome lična prodaja je u toj zemlji najčešći posao. Iz svega navedenog, lako je zaključiti da je vrlo teško pronaći i regrutovati najbolje ljude za popunu pozicija prodaje na različitim inostranim tržištima.



Uloga lokalnog prodajnog predstavništva. Da bi se smanjili troškovi i potencijalni nedostaci potpunog oslanjanja na unajmljeno lokalno prodajno osoblje, kompanija može da koristi prednosti istovremenog i koordiniranog organizovanja i korišćenja malog lokalnog prodajnog predstavništva, koje bi bilo pod neposrednom korporativnom kontrolom, i značajnijeg angažovanja profesionalnog prodajnog osoblja nezavisnih lokalnih ili regionalnih distributera. U ovom slučaju, posao lokalnog prodajnog predstavništva bi se ogledao u obilasku klijenata i kupaca zajedno sa lokalnim prodajnim timom nezavisnog distributera. Veličina lokalnog prodajnog predstavništva i broj angažovanog lokalnog prodajnog osoblja će se razlikovati po pojedinim zemljama, pošto će to zavisiti od broja klijenata i velikih kupaca sa kojima bi bilo neophodno biti u kontinuiranom neposrednom kontaktu. Sa druge strane, uloga lokalnog prodajnog predstavništva, sastavljenog od lokalnog prodajnog osoblja, treba da bude koordinirana i usaglašena sa odabranom promotivnom strategijom i promotivnim miksom koji trebaju da budu prilagođeni osobenostima i zahtevima različitih tržišta.

Kombinovanje ekspatrijatskog i lokalnog statusa. Strategija i taktika prodaje iste kompanije i iste kategorije proizvoda mogu da se razlikuju od zemlje do zemlje. Na nekim tržištima, prodaja je efikasnija ukoliko je realizuje strano prodajno osoblje, dok je na drugim tržištima prodaja efikasnija ukoliko se realizuje preko lokalnog prodajnog osoblja. Pronalaženje pravog i efektivnog pristupa potrošačima u različitim zemljama je pod velikim uticajem sociokulturnih dimenzija i obeležja, kao i proizvodno tehnoloških karakteristika predmeta prodaje. U egalističkim i individualističkim kulturama prodaja može biti efikasna i efektivna preko stranog prodajnog osoblja ili ekspatrijata. Takve nacionalne kulture se nalaze u velikom broju evropskih zemalja, kao i u Severnoj Americi. Da bi prodaja bila efikasna i efektivna u hijerarhijskim i kolektivističkim kulturama, kakva je nacionalna kultura Japana, uglavnom je poželjno angažovati lokalno prodajno osoblje, koje dobro poznaje lokalne običaje i navike. Najbolji poznavaoци međunarodnog marketinga se uglavnom slažu da je u Japanu prodaju poželjno lokalizovati čak i u onim korporacijama i industrijama koje su nesporno globalnog karaktera. Kada je za prodaju od presudne važnosti poznavanje proizvodno tehnoloških karakteristika, kao što je složena industrijska oprema ili proizvodi visoke tehnologije, tada je efektivnije angažovanje ekspatrijatskog prodajnog osoblja. Ukoliko je za efektivnu prodaju presudno poznavanje lokalnog tržišta, lokalne kulture i običaja, tada je bolje angažovati lokalno prodajno osoblje.

MM.Marker 11.1. Prodaja mekih sočiva u Japanu

Kada je kompanija *Bausch & Lomb* uvodila svoju novu liniju mekih sočiva u Japanu, ona je targetirala po jednog uticajnog očnog lekara na svakoj prodajnoj teritoriji za svoje prvo predstavljanje. Kompanija je pošla od toga da ukoliko najuticajniji lekari preporuča kupovinu ovih novih proizvoda, prodaja preko ostalih očnih lekara će biti mnogo lakša. Prvi uticajni očni lekar rekao je prodavcu da ima visoko mišljenje o opremi koju proizvodi kompanija *Bausch & Lomb*, ali da on preferira obična u odnosu na meka sočiva za svoje pacijente. Prodavac nije želeo da odustane. Pokušao je da deluje pobočno, kako bi uspeo da prodaje preko tog lekara. On je stupio u kontakt sa nekoliko lekarevih asistentata i sa lekarevom ženom, koja je upravljala administrativnim poslovima. Prilikom druge posete prodavca, lekar je bio veoma zauzet, tako da je on opet nastavio razgovore sa asistentima i lekarevom ženom. Kada se sin lekarskog para vratio iz vrtića on je uspeo da pridobije i njegovu pažnju, družeći se sa njim i kupivši mu jednu igračku. Pošto je žena lekara bila veoma zadovoljna pažnjom i odnosom prodavca prema njoj i njenom sinu, zamolila je svoga muža da odvoji vreme za prijem prodavca i pažljivo saslušaj njegovu ponudu. Tako je bilo prilikom sledećeg dolaska prodavca. Lekar je pažljivo saslušao prodavčevu prezentaciju. Rekao mu je da još uvek ne bi želeo da upotrebi meka sočiva na svojim pacijentima, ali je predložio da ih proba na svojim asistentima već sledećeg dana. Pošto je reakcija bila veoma



povoljna, lekar je počeo da naručuje meka sočiva od upornog i posvećenog prodavca. Kompanije koje prodaju svoje proizvode u Japanu moraju češće da budu u neposrednom kontaktu sa svojim ključnim klijentima. Prodavci koji naprave veći broj poseta svojim kupcima smatraju se iskrenijim i njima se više veruje. U dugim zemljama i kulturama, prvi negativan odgovor bi se smatrao konačnim, te bi prodavci išli dalje. Japanski kupci i potrošači očekuju drugačiju reakciju, veću posvećenost i češća posećivanja. Uobičajeno je da se kupci u Japanu posećuju dva puta godišnje, u junu i decembru, čak i ako nema nikakvog povoda da se razgovara o poslovnim odnosima.

■ BR- BusinessDataBase

Sa intenziviranjem procesa globalizacije primetan je trend smanjivanja ekspatrijacije prodajnog osoblja u međunarodnom marketingu. Taj trend se prevashodno obrazlaže racionalizacijom troškova i olakšanom mogućnošću regrutovanja i osposobljavanja lokalnog prodajnog osoblja. Povećava se broj poznatih multinacionalnih kompanija koje slede politiku minimiziranja broja ekspatrijata na poslovima operativnog marketinga i prodaje u inostranstvu (*PepsiCo, Black & Decker, Hewlett Packard* i sl). Greške u izboru i ekipiranju prodajne snage u međunarodnom marketingu mogu da budu veoma skupe. Ukoliko ekspatrijata ne ostvari postavljene marketinške i prodajne zadatke, veliki novac za kompaniju je bačen i izgubljeno je dragoceno vreme. Slični negativni efekti će se desiti i ukoliko kompanija izabere pogrešno lokalno osoblje za obavljanje marketinških i prodajnih zadataka na konkretnom tržištu.

☐ **MM.Marker.11.2. Avon u dolini Amazona**

Latinska Amerika čini oko 35% ukupne prodaje *Avona*. Taj uspeh se može pripisati spremnosti kompanije da se prilagodi lokalnim uslovima. Plaćanje gotovinom se ne zahteva. Mnogi potrošači u Brazilu mogu da trampe svoje proizvode kojim raspolažu za proizvode *Avon-a* (npr, jaja, brašno, drva, voće i sl). Za dva paketa jaja može se dobiti dezodorans *Bart Simpson*. Rudari za parfeme kao što je *Sweet Crystal Splash* plaćaju 1 do 4 grama zlatnog praha ili grumenja. Jedan rudar je to prokomentarisao na sledeći način „Vredi lepo mirisati za 1.5 grama zlata“. Sve je to rezultat kreativne snalažljivosti armije članova prodajne mreže *Avon-a* u ovim zemljama. Inače, postoji nekoliko hiljada piramidalnih članova *Avon-a* koji putuju pešice, kajakom, čamcem ili malim avionom kroz basen Amazona.

■ BR -BusinessDataBase

3. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA U MEĐUNARODNOJ PRODAJI

Upravljanje ljudskim resursima u međunarodnoj prodaji se prevashodno sastoji od razrešavanja nekoliko vitalnih problema, kao što su: selekcija i izbor prodavaca; trening i obuka prodavaca; nagrađivanje i motivacija; te kontrola rada prodavaca u inostranstvu. Sa jedne strane, neophodno je obezbediti prodajnu kompetentnost i profilisanje ljudskih resursa, kroz selekciju i obuku prodajnog osoblja. Sa druge strane, neophodno je obezbediti prodajnu efektivnost ljudskih resursa, kroz adekvatno nagrađivanje i kontrolu rada prodajnog osoblja na međunarodnim tržištima. Kvalitetno upravljanje prodajnom snagom može u velikoj meri da opredeli ukupan uspeh preduzeća na međunarodnom tržištu.

Slika 11.4. *Procesi upravljanja ljudskim resursima u međunarodnoj prodaji*



3.1. Obezbeđivanje prodajne kompetentnosti u MM Selekcija i izbor prodavaca

u međunarodnom marketingu su po pravilu praćeni sa rešavanjem dva prateća problema:

1. prodaja se u mnogim zemljama tretira kao profesija nižeg statusa i ranga, tako da atraktivni kadrovi traže zaposlenje na drugim poslovima; 2. pronalaženje adekvatnih profila ljudi, sa željenim karakteristikama je otežano u mnogim zemljama, pogotovo za prodaju skupocениh i tehnički složenih proizvoda. Mada je komunikacija u prodaji dominantna karakteristika posla, nije sasvim sigurno da je jezička osposobljenost najbolji i opredeljujući indikator uspeha prodavca na stranom tržištu. Moraju se visoko vrednovati karakteristike, kao što su: poslovno iskustvo, profesionalna orijentacija, zrelost, adaptibilnost, motivacija i odanost poslu. ⁵⁸⁸ Nekada su te karakteristike značajnije od lokalne jezičke osposobljenosti. Pri regrutovanju i izboru prodavaca, neophodno je potencijalne kandidate direktno upoznati sa detaljnim opisom posla i proizvodnim specifikacijama. Svakako da se poslovni zadaci i očekivanja mogu razlikovati od jednog do drugog tržišta, otuda i kriterijumi izbora. Problemi se ne javljaju samo kod izbora lokalnog prodajnog osoblja, nego su nekada i veći pri regrutovanju prodavaca u sopstvenoj zemlji, koji bi bili spremni da odu na rad u

inostranstvo. Velike dileme postoje kod bračnih parova koji imaju decu na školovanju. ⁵⁸⁹ Izbor kvalifikovanog i kompetentnog prodajnog osoblja jeste veliki problem i u razvijenim zemljama, a posebno je naglašen u zemljama u razvoju. Međunarodno orijentisanim i globalnim kompanijama može biti teško da nađu odgovarajuće prodajno osoblje u kratkom vremenskom periodu. Rekli smo već da postoje dva faktora koja najčešće ograničavaju dostupnost do kvalitetnog prodajnog osoblja po pojedinim zemljama. Sa jedne strane to je ekonomska situacija i obrazovna struktura lokalnog stanovništava, a sa druge strane, to je tretman i status prodaje kao profesionalnog zanimanja i karijere. Kada je u jednoj zemlji prodaja manje poželjno zanimanje, mnogo je teže doći do kvalitetnog i motivisanog prodajnog osoblja. Ako kompanija insistira na visokom kvalitetu i brzom pronalaženju kvalitetnog prodajnog osoblja, to može biti veliki problem i barijera za ulazak na takva tržišta. Opšte je poznato da je ubedljivo najbolji tretman i status profesije prodavca na tržištu SAD. Radi se o karijeri i zanimanju koje ima relativno povoljan imidž u toj zemlji. Takav imidž prodaje, omogućava kompanijama da relativno lako mogu regrutovati i unajmiti velike mlade talente, diplomce sa renomiranih univerziteta. Mladi, talentovani i preduzetni ljudi u SAD u poslovima prodaje vide veliku šansu za napredovanje u karijeri i profesionalnom dokazivanju. Ovakav pozitivan odnos prema poslovima prodaje je veoma teško naći u drugim delovima sveta. ⁵⁹⁰

Trening i obuka prodajnog osoblja u međunarodnom marketingu vrši se po modelu specijalizovanih obrazovnih centara. Dva su ključna kriterijuma po kojima se vrši diferenciranje pojedinih programa obuke i treninga: 1. upoznavanje sa marketinškim karakteristikama proizvoda i proizvodnog programa, što može biti vršeno po jedinstvenom programu ili pak po diferenciranom programu za pojedine regione i zemlje; 2. upoznavanje



sa politikom i principima prodaje na ciljnom tržištu, što se uvek radi po modelu „zemlja po zemlja”, u formi namenskih i fokusiranih instruktivnih seminara. Poseban prateći deo obuke i treninga se odnosi na unapređivanje jezičke osposobljenosti i osobenosti tržišnog komuniciranja u konkretnoj zemlji.

⁵⁸⁸ Koliki je značaj lične prodaje u međunarodnom poslovanju i marketingu, najbolje može da ilustruje primer industrije kompjutera. *IBM* na tržištu Japana angažuje oko 10,000 prodajnih inženjera, *Hitachi* i *Fujitsu* čak po 17,000 prodavaca na terenu. ⁵⁸⁹ Jedan direktor velike američke agencije za oglašavanje je odbio dvogodišnji prekomorski ugovor, koji je nudio veću platu i viši status, samo zato što nije želeo da bude odsutan tako dugo. ⁵⁹⁰ Jedna od takvih zemalja je i Singapur. U Singapuru je od oko 6 miliona stanovnika njih oko 100,000 angažovano u nekom vidu direktne prodaje. ⁵⁹¹ *Nipon Electronic Corporation (NEC)* ima čak 162 obrazovna programa za svoje prodajno osoblje u inostranstvu. U okviru njih postoje dva tipa kurseva. Jedni pomažu da se nauči jezik, a drugi su u funkciji upoznavanja sa poslovnim običajima u stranoj zemlji i tehnikama pregovaranja. *IBM* ima evropski obrazovni centar, koji u proseku posećuje oko 5,000 slušalaca dnevno. *Bank of America* ima svoje obrazovne centre u Tokiju, Karakasu i Londonu. Sa druge strane *General Motors* ima jedinstveni program obuke za svoje prodajno osoblje i veleprodavce koji prodaju njihove proizvode.

Spremnost na kontinuirano učenje je mnogo značajnija u međunarodnom nego u domaćem menadžmentu prodaje. U MM nije moguće računati na mogućnost rutinskog ponašanja u dužem vremenskom periodu. Pošto živimo u vremenu u kome se tržište mnogo brže menja nego što se menjaju ljudi na svojim poslovnim zadacima, marketinška i prodajna znanja se kontinuirano menjaju i unapređuju. Zbog toga je neophodno da se intenzivno i svestrano prate, tumače i uopštavaju dinamične promene pojedinih tržišta. Programi obuke u međunarodnom menadžmentu prodaje i operativnog marketinga moraju da budu namenski profilisani i krajnje instruktivni. Kod obuke ekspatrijatskog prodajnog osoblja akcenat je na usvajanju lokalnog tržišnog znanja, sociokulturnim programima obuke, relacionim, komunikativnim i pregovaračkim programima obuke. Kod obuke lokalnog prodajnog osoblja akcenat je na proizvodnotehnološkim, kao i na korporativno organizacionim programima obuke. Programi obuke moraju da budu koncipirani tako da budu efikasni i delotvorni na konkretnom stranom tržištu i u konkretnom poslovnom okruženju. Internet je mnogo doprineo da i neke vrste prodajne obuke budu globalno dostupne, kao i da namenski korporativni programi prodajne obuke budu dosta efikasniji. Određene relevantne procene govore da korišćenje Interneta može da skрати vremenski ciklus obuke prodajnog osoblja čak za 75%, najvećim delom kroz efekte preventivne pripreme i interaktivnosti.

☐ **MM.Marker 11.3. Korporativno profilisanje programa prodajne obuke**

Interesantan je model obuke koji primenjuje kompanija *Colgate Palmolive*. Međunarodna obuka je postala integralni deo razvoja ljudskih resursa na početku karijere. Kompanija regrutuje svoje buduće menadžere iz najboljih koledža i poslovnih škola u svetu. Početnici obavezno prolaze kroz dvogodišnji program obuke koji se sastoji od konkretnih poslovnih zadataka u različitim odeljenjima kompanije. Bar jedanput u te dve godine oni se pridružuju svojim mentorima na poslovnim putovanjima u inostranstvo. Cilj kompanije je da kod svojih početnika razvije veštine koje će im biti neophodne da bi postali efektivni menadžeri marketinga i prodaje, kako na domaćem tako i na inostranim tržištima. Po završetku programa obuke, početnike čeka radno mesto na poslovnim zadacima u inostranstvu. Na početku se ne dobijaju mesta u velikim svetskim metropolama, kao što je Pariz ili London, već u nekim od zemalja u razvoju, kao što su Brazil, Argentina, Filipini, Tunis, Zambija i sl.

■ *BR-BusinessDataBase*



3.2. Obezbeđivanje prodajne efikasnosti u MM

Nagrađivanje. Marketing je profesija koja zahteva visok stepen motivacije i posvećenosti, bez obzira na tržišno područje primene. To posebno važi za profesiju prodaje, kao najistureniji i najefektivniji segment marketinga. Menadžeri marketinga i prodaje uglavnom rade naporno, najvećim delom zavise od ostvarenih rezultata, često putuju i imaju svakodnevne izazove. U međunarodnom menadžmentu prodaje mogućnost povećanja zarade prema ostvarenim rezultatima postao je opšte prihvaćen i najvažniji motivator. Nagrađivanje i motivacija prodajnog osoblja u inostranstvu predstavlja jedan od ključnih parametara uspešne prodaje. Motivatori mogu biti različiti u različitim zemljama. Oni mogu biti finansijske prirode, bilo da se isplaćuju u vidu plate, provizija ili kombinovano. Međutim, pored primarne finansijske motivacije u međunarodnom marketingu se povećava značaj i drugih, nenovćinih, motivatora. Tu se misli na obezbeđivanje povoljnijeg statusa, međunarodna putovanja, posete međunarodnim seminarima, obezbeđivanje većeg komfora i boljih materijalnih uslova života i slično. Poslovi međunarodnog marketinga i prodaje imaju dodatnu motivaciju u mogućnosti jačanja profesionalne karijere i ličnog napredovanja. Pošto se marketeri i prodavci stalno dokazuju kroz ostvarene tržišne rezultate, oni imaju i specifičan ugao gledanja na sigurnost posla, kako bi povećali svoju motivisanost i posvećenost pri obavljanju postavljenih zadataka. Dodatne nagrade za prodaju, kolektivna i društvena priznanja se različito vrednuju u različitim zemljama i kulturama kao potencijalni motivatori prodajnog osoblja. To se nalazi u određenoj korelaciji sa preovlađujućim tipom pripadajuće nacionalne kulture, kao i sa stereotipskim statusom profesije prodaje u toj kulturi. Za prodajno osoblje koje je angažovano van svoje zemlje, motivacija se sastoji od nekoliko dodatnih kompenzacija, kao što su premije za život u drugačijim uslovima, obezbeđivanje stana i školovanja dece, obezbeđivanje pratećih poslovnih pogodnosti. Troškovi života se mnogo razlikuju od zemlje do zemlje, a takođe i između pojedinih gradova unutar jedne zemlje.⁵⁹² Kada međunarodna ili globalna kompanija unajmi lokalnu prodajnu snagu ona mora da pronađe najbolji način njihovog motivisanja, koji bi bio u skladu sa dobrom praksom u konkretnoj zemlji.

Međunarodne varijacije sistem nagrađivanja. Nailazi se na značajne nacionalne razlike u tretiranju i motivacionoj praksi koja se primenjuje u poslovima marketinga i prodaje. Pojedinačni podsticaji koji se pokažu efikasnim i delotvornim u jednoj zemlji mogu biti potpuno neadekvatni u drugim kulturama. Programi motivacije prodajnog osoblja se razlikuju od zemlje do zemlje, pošto su i reakcije na motivacione stimulanse različite. U nekim zemljama je delotvornije prodajno osoblje stimulisati osnovnom platom, dok je u nekim zemljama bolje to učiniti kroz provizione stimulacije. Svakako da postoje i one zemlje i kulture u kojim je primena kombinovanih motivacionih paketa najefikasnija. U SAD motivaciona praksa u menadžmentu prodaje je prevashodno individualistički i preduzetnički orijentisana. Finansijske nagrade predstavljaju najjači motivator za američko prodajno osoblje. Međutim, u Evropi, pošto su porezi na lična primanja veoma visoki, značaj nenovćanih motivatora se povećava. Generalno, u anglosanksonskim kulturama se koriste uglavnom kombinovani motivacioni paketi, koji uključuju provizije, premije ili bonuse, nadoknade, fiksne delove primanja, mogućnost usavršavanja, nagradne odmore i putovanja i sl. U Japanu se veći značaj pridaje kolektivnom uspehu, tako da se i individualne nagrade predstavnika i menadžera prodaje predstavljaju kao deo timskog rada. Zbog kolektivističkog karaktera kulture, kao i svojevrsnog paternalizma, japanski sistem bonusa se dominantno zasniva na grupnom i timskom naporu, dok su sistemi pojedinačne provizije veoma retki. Japanski predstavnici prodaje više vode računa o svom kolektivnom i društvenom statusu i ugledu nego o mogućnosti dodatne zarade na osnovu pojedinačnih bonusa. Predstavnici prodaje u istočnoevropskim zemljama više preferiraju dogovorenu i sigurnu platu nego nesigurnu mogućnost veće zarade na osnovu provizije i ostvarenih



rezultata. Struktura kompenzacionih paketa se ne razlikuje samo po pojedinim tržištima, nego i po pojedinim industrijskim granama. U međunarodnom menadžmentu prodaje, na održavanje poželjnog nivoa motivacije može da utiče i sistem komuniciranja prodajnog osoblja sa rukovodstvom matičnog preduzeća. Prodajno osoblje koje radi na poslovima u inostranstvu je zainteresovano da bude u toku sa svim dešavanjima u matičnoj zemlji, sa jedne strane, ali mu imponuje i saznanje da je centrala zainteresovana za njihove uslove i rezultate poslovanja, sa

⁵⁹² Ako se uzme da je indeks troškova života u *New York-u* 100, onda bi indeks troškova života u nekim većim gradovima u svetu, po podacima *Union* banke iz Švajcarske, bio sledeći : Tokio - 199; Stokholm 131; Ženeva - 127; London - 101; Frankfurt i Pariz - 95; Milano - 94; Toronto - 88; Sidnej - 84; Los Anđeles - 76; Hong Kong - 72; Kairo - 62; Meksiko Siti - 55; Bombaj - 54. Dvadeset najskupljih gradova u svetu su (redosled je po skupoći): Tokio, Osaka, London, Moskva, Seul, Ženeva, Ciri, Kopenhagen, Hong Kong, Oslo, Milano, Pariz, *New York*, Dablin, Sankt Petersburg, Beč, Rim, Stokholm, Peking, Sidnej. (Izvor: Cateora / Graham, 2006, str. 508)

druge strane. Kad god postoji visok stepen uzajamne informisanosti, tada se i postižu bolji poslovni rezultati. Kontinuiranim i interaktivnim komuniciranjem se doprinosi prevazilaženju kroskulturnih i formalnih komunikativnih barijera.

Problemi prodajnih motivacija. U međunarodnom menadžmentu prodaje nimalo nije lako obezbediti i dovoljno konzistentan i dovoljno fleksibilan sistem nagrađivanja prodajnog osoblja. Nailazi se na velike razlike u očekivanjima ekspatrijatskog, lokalnog i kosmopolitskog osoblja. Dodatni problemi se javljaju pri usklađivanju i sučeljavanju prodajnih uslova u različitim zemljama i na različitim prodajnim teritorijama. Velike su razlike između kratkoročnih i dugoročnih prodajnih zadataka u međunarodnim razmerama. Potrebno je imati objektivno različit odnos prema uspešno i neuspešno izvršenim prodajnim zadacima. Postoji mogućnost izbijanja nesporazuma i stvaranja konflikata pri poređenju ostvarenih zarada između pojedinih prodajnih predstavništava i filijala, kao i između zarada ostvarenih u filijalama i onih koje se ostvaruju na domaćem tržištu za iste ili slične poslove. Konglomeratski poslovi čija realizacija se zasniva na istovremenom angažovanju domaćeg i inostranog osoblja mogu da stvaraju najveće probleme u planiranju nadoknada. Poseban problem u međunarodnom menadžmentu prodaje jeste pronalaženje optimalno stimulativnog odnosa između osnovne plate i provizionih stimulacija po različitim zemljama.

MM.Marker 11.4. Globalizovan sistem nagrađivanja prodajne snage – IBM

IBM je kompanija koja je pre desetak godina počela da primenjuje naglašeno homogenizovan i globalizovan sistem nagrađivanja svoje prodajne snage širom sveta. Plan i program je obuhvatio 140,000 prodajnih izvršilaca u 165 zemalja u svetu. To je bio jedinstveni korporativni odgovor na mnogobrojne reklamacije prodajnog osoblja na stari plan nagrađivanja, koji je po njihovom mišljenju bio previše konfuzan i nekonzistentan. Novim jedinstvenim planom, cilj je da se obezbedi uporediv i konzistentan sistem nagrađivanja, koji bi afirmisao skladan odnos između timskog i pojedinačnog angažovanja, mogućnost jedinstvenog i centralizovanog planiranja i kontrole, kao i obezbeđenje dovoljno prostora lokalnim menadžerima da mogu preduzetno i stimulativno delovati.

BR-BusinessDataBase

Kontrola prodaje. U merenju i kontroli rezultata prodaje akcent se po pravilu stavlja na rezultate pojedinaca. Pojedinačne prodajne rezultate je najlakše pratiti preko: planiranih prodajnih kvota, pokrivenosti prodajnih teritorija, broja prodajnih kontakata i komercijalnih razgovora, frekvencija porudžbina, broja zaključenih ugovora, poređenja sa ostvarenim rezultatima u prethodnim vremenskim periodima, poređenja sa ostvarenim prodajnim rezultatima drugih pojedinaca. Kontinuirano izveštavanje pretpostavljenog jeste najbolji



način obezbeđivanja kontrole. Po pravilu se insistira na međusobnom ukrštanju različitih kontrolnih tehnika. U međunarodnim razmerama je neophodno primeniti veći nivo fleksibilnosti pošto se nailazi na vrlo heterogene uslove prodaje na različitim teritorijama. Na primer, pošto su neke prodajne teritorije manje atraktivne od drugih, preduzeće može nuditi ekstra nagrade za rad u težim uslovima, kako bi se ujednačila efikasnost.⁵⁹³ U nekim zemljama sa naglašenim kolektivističkim kulturama favorizuje se timski rad u odnosu na prodajni napor pojedinaca. Pri vrednovanju prodajnih rezultata pojedinaca ili timova mora se voditi računa o kulturološkim razlikama koje su dolazile do izražaja i kod određivanja strukture motivacionih paketa. U individualističkim kulturama, prodavci sa slabim rezultatima ili bivaju otpušteni, ili sami odustaju zbog toga što ne mogu da zarade. U kolektivističkim kulturama

⁵⁹³ Tako je *Philip Morris* u Venecueli nudio veću proviziju za rad u ruralnim prodajnim oblastima.

prodavci koji ostvaruju nezadovoljavajuće rezultate najčešće ostaju u kompaniji i retko bivaju otpušteni. Zbog toga japanski menadžeri imaju veliki problem kako da motivišu one prodavce koji ostvaruju niske prodajne rezultate. Taj problem uglavnom nemaju američki menadžeri prodaje, pošto se kod njih podrazumeva da zarada prodavca dominantno treba da zavisi od ostvarenih prodajnih rezultata.⁵⁹⁴

4. MEĐUNARODNI RELACIONI MARKETING I PRODAJA

MM.Marker 11.5. Dell Computers – Individualizacija prodaje

Dell Computers u svom vrednosnom opredeljenju "*value proposition*" daje obećanje da će objediniti set pojedinačnih tehničkih komponenti u finalni proizvod prema individualnim potrebama potrošača iz bilo kog dela sveta, te da će obezbediti njegovo instaliranje na mestu koje odgovara potrošaču u roku od nekoliko dana. Da bi se obezbedilo ovako brzo reagovanje na zahteve potrošača širom sveta, *Dell Computers* je sklopio ekskluzivan ugovor sa *Business Post-om*, britanskim operaterom u oblasti dostave paketa, koji vrši isporuku *Dell-ovih* računara proizvedenih u Irskoj, pravnim i fizičkim licima na teritoriji Velike Britanije. Sve dok potrošači percipiraju i cene prilagođavanje i brzinu servisa koje *Dell* obezbeđuje, kompanija će biti u mogućnosti da održi dobre odnose sa potrošačima, koji će zauzvrat manifestovati svoju lojalnost kroz ponovljene kupovine.

BR-BusinessDataBase

4.1. Primenljivost relacionog marketinga u međunarodnom menadžmentu prodaje

Sušтина relacionog marketinga. U osamdesetim i devedesetim godinama prošlog veka pojavio se koncept relacionog marketinga kao alternativa transakcionom marketingu. Relacioni marketing se razvio na osnovu razmatranja i rešavanja problema u dugoročnim odnosima, pre svega na industrijskom i tržištu usluga. Umesto jednostranog akcionog manipulisanja pojedinim instrumentima marketinga, relacioni marketing nastoji da upravlja odnosima među učesnicima u razmeni. Umesto stvaranja svesnosti i preferencija kod potrošača putem masovne komunikacije, što je karakteristika transakcionog marketinga, relacioni marketing nastoji izgraditi direktne pojedinačne veze sa kupcem i potrošačem. Sada je neophodno izgraditi personalizovanu komunikaciju i kontinualnu posvećenost. Glavna razlika između transakcionog i relacionog marketinga je u načinu stvaranja konkurentske prednosti. U tradicionalnom marketingu firma nastoji da samostalno ostvari što veće tržišno učešće. U relacionom marketingu, cilj je dodavanje vrednosti krajnjem kupcu kao glavnom interesnom subjektu, a naravno i svim ostalim interesnim subjektima. Složen karakter međunarodnog poslovanja, kao i povećana globalna konkurencija, vrše pritisak na uspostavljanje što direktnijih i neposrednijih odnosa sa krajnjim kupcima. Sve se više afirmiše međunarodni marketing odnosa, na podlozi efektivne i kontinuirane



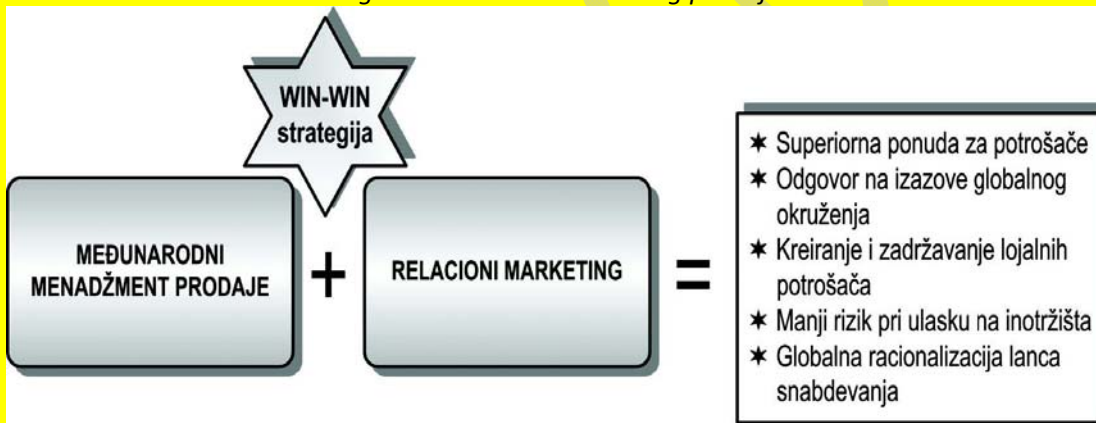
komunikacije između kupaca i prodavaca. Tome su veliki doprinosi dale mogućnosti savremene informacione tehnologije. Na prodaju se sve manje gleda kao na poseban čin, događaj ili prostu transakciju.

⁵⁹⁴ O kroskulturnim aspektima prodajnog komuniciranja: Gudykunst, W.B. (2005), *Cross-cultural and intercultural communication*, Sage Publications

Savremena prodaja se sve više usmerava u pravcu uspostavljanja dugoročnog partnerstva sa krajnjim kupcima i potrošačima.⁵⁹⁵

Nadnacionalna logika relacionog marketinga. Dakle, relacioni ili marketing odnosa predstavlja relativno nov koncept. On kao osnovni princip u ostvarivanju ciljeva organizacije ističe izgradnju i razvijanje dugoročnih i stabilnih odnosa sa tržišnim akterima koji doprinose uspehu preduzeća. Logika relacionog marketinga (*relationship marketing*) prevazilazi nacionalne granice. Danas se nailazi na sveopštu spremnost za saradnju ukoliko ta saradnja i partnerstvo doprinose povećavanju marketinških šansi i potencijala tržišnih aktera koji sarađuju. Relacioni marketing dobija sve značajniju ulogu u međunarodnom menadžmentu prodaje kao dugoročno dobitnička strategija (*win – win*). To postaje racionalni odgovor na sve prisutniju globalizaciju tržišta i poslovanja, favorizovanu i naglašenu međunarodnu kooperaciju i saradnju, kao i na sve oštrijiju konkurentsku borbu za lojalnog potrošača.

Slika 11.5. *Relacioni marketing i međunarodni marketing prodaje*



Razlozi koji favorizuju primenu relacionog marketinga u međunarodnom menadžmentu prodaje su: kreiranje sadržajnije i superiornije ponude za potrošače, racionalan odgovor na izazove globalnog okruženja, kreiranje i zadržavanje lojalnih potrošača na svakom tržištu, smanjivanje rizika pri ulasku na inostrana tržišta i globalna racionalizacija lanca snabdevanja. Uspostavljanjem horizontalnih i vertikalnih partnerskih odnosa u međunarodnim i globalnim razmerama, stvaraju se povoljnije mogućnosti za kreiranje kompleksnije i superiornije ponude za potrošače. Konkurentski efekti relacionog marketinga se ogledaju u zajedničkom dodavanju i uvećavanju vrednosti za krajnjeg potrošača. Superiornost pojedinačnih brendova postaje nedovoljna, pošto se savremeni i globalni potrošač opredeljuje za optimalni portfolio brendova koji mu omogućuje višedimenzionalno zadovoljavanje potreba. Zahtevi globalnog okruženja su takvi da je sve racionalnije ići na partnerske odgovore. Marketinško upravljanje partnerskim odnosima se obrazlaže i neophodnošću smanjivanja troškova i vremena razvoja novih proizvoda koji bi bili prihvatljivi u međunarodnim i globalnim razmerama. Lojalan potrošač je uvek značajniji od novog i nepoznatog potrošača. Ponovljene kupovine lojalnog potrošača imaju najznačajniju neto sadašnju vrednost svih budućih prihoda. Postaje sve očiglednije da nisu svi potrošači jednako značajni za preduzeće. To je posebno vidljivo u međunarodnom menadžmentu prodaje. Međunarodni menadžment prodaje postaje mnogo



595

O prodajnim mogućnostima umreženog povezivanja: Mort, g.s., Weerawardena, J. (2006) "Networking capability and international entrepreneurship", *International Marketing Review*, 23(5): 549-572.

izvodljiviji, racionalniji i efikasniji ukoliko se kompanija posebno koncentriše na najprofitabilnije i najznačajnije potrošače i klijente. Pareto zakon kaže da 20% najboljih i najlojalnijih potrošača i klijenata svakog pojedinačnog tržišta opredeljuje 80% ukupnog obima pojedinačne i globalne prodaje jednog preduzeća. Posledično, od ukupnih troškova prodaje i opsluživanja svakog konkretnog tržišta, 80% je poželjno da se odnosi na svega 20% potrošača. Dakle, za afirmisanje relacionog ili marketing odnosa u međunarodnom menadžmentu prodaje, sve veći značaj ima ekonomija zadržavanja postojećih, u odnosu na

privlačenje novih potrošača. ⁵⁹⁶ **Olakšan ulazak na nepoznata strana tržišta.** Relacioni marketing i njegova primena u kreiranju partnerstava ima veliki značaj i za smanjenje neizvesnosti pri nastupu na stranim tržištima. Radi se o proverenoj strategiji za prevazilaženje problema koji mogu da nastanu zbog nedostatka tržišnog znanja. To je posebno prisutno i naglašeno kod preduzeća koja se tek počinju baviti izvozom proizvoda na nepoznato tržište. U međunarodnom menadžmentu prodaje često opredeljujući značaj ima dobro poznavanje sociokulturnog okruženja kome potrošači pripadaju, kao i njihovih navika u procesu kupovine. Otuda, svako partnerstvo na podlozi dugoročnih marketinških interesa, koje omogućuje sigurno pozicioniranje i prodaju na inostranom tržištu, ima svoju punu ekonomsku opravdanost. **Globalna racionalizacija procesa snabdevanja** postaje sve prisutnija razvojna orijentacija mnogih kompanija. To podrazumeva racionalizaciju kupoprodajnih odnosa u globalnim razmerama na podlozi dugoročnog partnerstva sa manjim brojem velikih i značajnih kupaca i prodavaca. Posebno prisutan trend u poslednje vreme u B2B odnosima je smanjenje broja dobavljača koje proizvođači angažuju. *Ford i General Motors* su smanjili broj dobavljača za 50% u poslednjoj deceniji. Prednosti racionalizacije procesa snabdevanja u globalnim razmerama su brojne: eliminisanje suvišnih troškova, pojednostavljivanje donošenja strateških odluka, posrednici postaju više posvećeni i orijentisani na potrošače, stvaraju se povoljniji i stabilniji pregovarački odnosi, kao i mogućnosti za ostvarivanje značajnijih količinskih rabata.

Superiornost relacionog marketinga. Relacioni ili marketing odnosa uključuje sledeće elemente: naglašavanje značaja internog marketinga za postizanje eksternog uspeha, obezbeđivanje interfunkcionalne koordinacije, pomeranje perspektive sa čisto ekonomskih transakcija na socioekonomsku razmenu, prepoznavanje značaja ljudskog faktora za uspostavljanje dugoročnog poverenja, razumevanje ekonomije zadržavanja postojećih potrošača u odnosu na privlačenje novih potrošača, istinsko zasnivanje marketinga na ⁵⁹⁷ kvalitetu i punom servisu potrošača.

Realna primenljivost relacionog marketinga. Relacioni marketing nosi koncepcijska obeležja i elemente koji mogu doprineti uspešnoj lokalizaciji međunarodno i globalno orijentisanog biznisa. Treba stalno imati u vidu da je moguće imati bliske odnose samo sa ograničenim brojem korisnika ili ograničenim brojem posrednika. Na svakom inostranom tržištu, ozbiljne i marketinški orijentisane kompanije relativno lako i brzo mogu da identifikuju taj ograničeni broj ključnih klijenata sa kojim je moguće i poželjno uspostaviti direktne odnose, zasnovane na lojalnosti i dugoročnom poverenju. Sa druge strane i koncepcijski gledano, svaki kupac i potrošač zaslužuje istovetan i veoma odgovoran odnos, bilo da se radi o velikom i ključnom klijentu, ili pak, da se radi o malom kupcu i potrošaču. Zaista, koncepcijski odnos prema svakom kupcu i

⁵⁹⁶ Na globalnom tržištu mobilne telefonije, značajan broj provajdera je napravio grešku privlačenjem velikog broja manjih i nesigurnijih potrošača, a bez razmatranja konsekvenci razvoja i održavanja dugoročnih odnosa sa njima. Zaoštavanjem konkurencije na tržištu



mobilne telefonije u globalnim razmerama sve veći akcenat se stavlja na zadržavanje postojećih korisnika i klijenata.⁵⁹⁷ Dodatno videti: Nunes, P. F., Dull, S. F. & Lynch, P. D. (2003) Customer Relationship Management – When Two Brands are Better Than One

potrošaču mora biti istovetan. Dugoročno gledano, do statusa velikog kupca i ključnog klijenta se i dolazi od velikog broja malih kupaca. Praktično i organizaciono gledano, kompanija treba i mora da praktikuje i neguje različite odnose sa kupcima različite veličine i statusa, pre svega zbog različitog obima međusobnih obaveza. Veliki broj preduzeća je, bez obzira na očigledne promene, nastavio sa orijentacijom na kratkoročne, pojedinačne transakcije, a padovi u obimu prodaje i dobiti su rešavani kroz stalno nalaženje novih kupaca. Zato se sugeriše primena hibridnog upravljačkog pristupa, koji kombinuje elemente transakcionog i relacionog marketinga i primenjuje razvoj portfolio odnosa kao najadekvatnijeg rešenja.

■ MM.Marker 11.6. Snaga relacionog marketinga Benettona

Benetton je kompanija koja izuzetno uspešno upravlja odnosima sa potrošačima i *stakeholderima* preduzeća. Za samo nekoliko decenija postojanja *Benetton* je izrastao u najveću italijansku konfekcijsku kompaniju. Posедуje ogromnu maloprodajnu mrežu, najvećim delom zasnovanu na franšiznom sistemu. Sa druge strane, u proces proizvodnje uključen je veliki broj ugovornih proizvođača, od kojih su većina mali porodični biznisi, ali usko povezani sa *Benetton-om* putem informacionog sistema. Kao rezultat tako umreženih odnosa, dizajniranje i pakovanje proizvoda se vrši u samoj fabrici, dok se sve ostale operacije izvode u okviru lokalne mreže od 200 dobavljača i 850 podizvođača (subkontraktora), Ulaganja kompanije u menadžment odnosa sa *stakeholderima* višestruko su se isplatila. Rezultat je vidljiv kroz najbrže cikluse u industrijskoj proizvodnji i gotovo savršen servis potrošača, što konačno omogućava veliku slobodu u manipulisanju cenama proizvoda u globalnim razmerama. ■ *BR-BusinessDataBase*

4.2. Poslovne varijante međunarodnog relacionog marketinga i prodaje

Klijentski orijentisan menadžment prodaje u MM. Status stalnih klijenata ima najveću vrednost u svakom menadžmentu prodaje, pa i u međunarodnom. U ime kontinuirane i sigurne prodaje, sa stalnim klijentima ili kupcima je uvek poželjno uspostavljati i održavati posebne partnerske odnose. Međunarodni menadžment prodaje preko ključnih klijenata, tradicionalno je bio orijentisan po modelu „zemlja po zemlja“. Čak su i velike međunarodne i globalne kompanije nastojale da što bolje lokalizuju partnerske odnose između prodajne snage i ključnih klijenata ili kupaca na osoben način u svakoj zemlji. Poslednjih godina pojavio se novi trend formiranja međunarodnih i globalnih prodajnih timova za uspostavljanje kontinuiranih i partnerskih odnosa sa ključnim klijentima. Klijentski orijentisani timovi velikih međunarodnih i globalnih kompanija se sve češće formiraju od prodajnog osoblja različitog nacionalnog porekla. U prilog sve naglašenije internacionalizacije i globalizacije klijentski orijentisanog menadžmenta prodaje ide sve prisutnija koncentracija i uvećavanje nabavne moći velikih kupaca i klijenata. Umesto da vrše kupovinu i nabavku sa većeg broja lokacija i od velikog broja prodavaca, veliki kupci širom sveta su uvideli da mogu da ostvare značajne uštede objedinjujući svoju nabavnu funkciju. Na taj način dolazi do podudaranja interesa velikih kupaca i velikih prodavaca u međunarodnim i globalnim razmerama. Otuda, postaje sasvim prirodno da dođe do uspostavljanja dugoročnih i partnerskih odnosa između velikih prodavaca i velikih kupaca u međunarodnim i svetskim razmerama. Sa jedne strane, velike kompanije skeniraju svetsko tržište na jedinstven i koordiniran način tragajući za najboljim, najvećim i najsigurnijim kupcima, a sa druge strane, veliki kupci postaju svesni svoje nabavne i pregovaračke snage, tako da sve više preferiraju da posluju sa izvorom nabavke ili prodavcem koji može da ponudi najpovoljnije uslove.



MM.Marker 11.7. *Keiretsu* u Japanu

Prodajna kooperacija koja je prihvatljiva u jednoj zemlji nije uvek prihvatljiva i u drugim. Npr. japanska poslovna praksa *keiretsu* ne bi bila prihvatljiva u SAD ili EU. Često se na tržišno i prodajno udruživanje japanskih kompanija – *keiretsu*, gleda kao na karte koje imaju blagoslov vlasti. *Keiretsu* predstavlja grupu preduzeća (npr. *Mitsubishi*, *Nissan* i dr.) gde su međusobni odnosi čvrsti. Često počivaju na međusobnom posedovanju akcija u vertikalnom lancu – dobavljači, preduzeće, kupci. Ovakve alijanse ponekad sprečavaju ulazak stranih konkurenata i vode povećanju cena proizvoda, što je u suprotnosti sa interesima domaćih potrošača.

■ BR-BusinessDataBase

Mobilnost klijentski orijentisanih timova prodaje. Čest je slučaj da veliki kupci, kao potencijalni klijenti, preferiraju partnerski odnos sa velikim i strateški važnim prodavcima. Ukoliko se radi o industrijskim ili poslovnim B2B kupcima, koji žele da posluju u svetskim razmerama, oni sve češće preferiraju da posluju sa svega nekoliko strateški važnih izvora snabdevanja na partnerskoj osnovi. Dakle, sa sve prisutnijom internacionalizacijom i globalizacijom poslovanja velikih industrijskih ili poslovnih kupaca, globalizacija klijentski orijentisanog menadžmenta prodaje (*key account sales management*) postaje sve izvodljivija i realnija. Umesto velikog broja lokalnih prodajnih filijala i timova, mnoge međunarodne i globalne kompanije svoju prodaju nastoje da organizuju preko manjeg broja klijentski orijentisanih prodajnih timova, nadnacionalnog i globalnog karaktera. Zahvaljujući sofisticiranoj informacionoj tehnologiji, nadnacionalni i globalni menadžment prodaje preko ključnih klijenata postaje sve značajniji i sve zastupljeniji. Tržišni dometi profesionalnih timova prodaje, čiji su članovi postali vrlo mobilni i lako dostupni širom sveta, postali su mnogo veći i širi, ne vezujući se samo za jednu lokaciju. Mogućnost korišćenja video-konferencija, elektronske pošte, raznih aplikacija i multimedijalnog komuniciranja, doprineli su mnogo većoj racionalizaciji i profesionalizaciji klijentski orijentisanog menadžmenta prodaje u međunarodnim razmerama. Primena međunarodnog i globalnog menadžmenta prodaje preko ključnih klijenata je posebno prihvatljiva i široko rasprostranjena u sektoru profesionalnih usluga, kao što su usluge međunarodnog bankarstva, advertajzinga i revizije. Sa procesom sve intenzivnije internacionalizacije i globalizacije velikih kompanija, paralelno dolazi i do internacionalizacije njihovih klijenata koji im pružaju profesionalne usluge.

Alijansno orijentisan menadžment prodaje u MM. Zbog obezbeđivanja kontinuirane i dugoročno stabilne prodaje vrlo često se ulazi u međunarodne stratezijske alijanse. Ukoliko organizacije nemaju potrebna znanja i resurse da se suoče sa globalnim izazovima, formiranje međunarodnih strateških alijansi predstavlja koristan način da unaprede svoju prodaju na podlozi relacionog marketinga. Inostrani partner može obezbediti pristup novim kanalima distribucije i kontakte sa novim dobavljačima. Njegov kredibilitet, brend i imidž potencijalno predstavljaju vrlo važnu i vrednu aktivu. U slučaju kada je očuvanje jake pozicije na domaćem tržištu od strateškog značaja, menadžeri prodaje treba da razmotre da li ulazak u alijansu sa stranim partnerom doprinosi stabilizovanju prodaje na domaćem tržištu. Preduzeće takođe može pomoći inostranom partneru da uđe na domaće tržište, što je naročito poželjno ako ulazak tog partnera dovodi do slabljenja pozicija postojećih konkurenata na tržištu.

Mreža odnosa. U mnogim biznisima, globalizacija znači rekonfiguraciju lanca vrednosti preduzeća. Mnoge velike kompanije su realocirale svoju proizvodnju u područja sa niskom cenom radne snage i sirovina. U nadnacionalnim organizacionim strukturama, kvalitet odnosa unutar korporativnog sistema bitno utiče na proces dodavanja vrednosti. Opisana situacija

565 zahteva upravljanje internacionalnim odnosima između različitih filijala i funkcija biznisa. Uvođenje relacionog marketinga pomaže prevazilaženju mnogih internih



korporativnih problema. Dakle, veština upravljanja odnosima je neizostavno potrebna i interno. Menadžment ne sme pretpostaviti da će se interni odnosi sa stejkholderima rešiti sami po sebi. U multifilijalnim organizacionim strukturama značajan obim kupoprodajnih transakcija se odvija na internom i kontrolisanom tržištu i na podlozi korporativnog relacionog marketinga.

■ **MM.Marker 11.8. Speedo – prodaja kroz portfolio marketinških odnosa**

Speedo je jedna od međunarodnih kompanija koja uspešno primenjuje portfolio marketinških i prodajnih odnosa. Preduzeće razlikuje tri distinktivne kategorije posrednika:

Mali samostalni posrednici (maloprodaja sportske odeće) sa kojima komunicira iskusna prodajna operativa. Ove trgovine ne predstavljaju kupce značajnih količina proizvoda, ali se radi o nivou kanala prodaje koji bi, bez adekvatnog praćenja i pažnje, mogli ugroziti konkurentnost brenda.

Drugi segment čine značajni maloprodavci i veleprodaje sportske opreme koji imaju veliko učešće u obimu prodaje preduzeća. U ovom slučaju svaka strana angažuje *account* menadžere koji blisko saraduju, pri čemu je obezbeđena i podrška drugih funkcija u preduzeću.

Speedo razvija posebno bliske odnose sa dve kompanije u Evropi, od kojih je jedna najveći evropski nezavisni distributer sportske opreme. Ovaj odnos je izuzetno značajan za *Speedo* imajući u vidu da navedeni distributer ima ogroman ekonomski potencijal, kao i da prodaje isključivo vodeće marke sportske opreme (a ne poseduje sopstvenu, trgovinsku marku), te je *Speedo* za saradnju sa ovim partnerom angažovao poseban tim. Pored navedenog, *Speedo* intenzivno radi i na razvoju stabilnih i dugoročnih odnosa sa finalnim potrošačima, na primer kroz sponzorisane dečijih plivačkih klubova. I konačno, kompanija i dalje gradi snagu svoje marke preko konvencionalnih (na transakcionom marketingu zasnovanih) propagandnih kampanja.

■ *BR-BusinessDataBase*

Konzorcijalno orijentisan menadžment prodaje u MM. U međunarodnom menadžmentu prodaje industrijskog ili B2B marketinga, kompanije često udružuju svoje prodajne potencijale, prodajne prednosti i prodajne snage, formirajući razne forme konzorcijuma. Iako se konzorcijumi formiraju između većeg broja nezavisnih firmi na ugovornoj osnovi, oni prema kupcima i klijentima nastupaju na jedinstven način i skoro kao jedna kompanija. U međunarodnom menadžmentu prodaje, to je najčešća praksa kod velikih i složenih projekata po sistemu „ključ u ruke“. Pridruživanjem konzorcijumu, kompanija može da: poveća svoju konkurentnost kroz ostvarivanje sinergetskih efekata, da ojača svoju prodajnu pregovaračku sposobnost, kao i da smanji nivo poslovnog rizika, deleći ga sa drugima. Članovi prodajnog konzorcijuma mogu da budu iz jedne zemlje, ali i iz većeg broja zemalja. Uključujući se u konzorcijum preduzeća povećavaju šanse da dobiju velike inostrane ili međunarodne poslove, u odnosu na opciju da nastupaju samostalno. Međunarodno orijentisani prodajni konzorcijumi mogu da se formiraju na projektnoj osnovi, od slučaja do slučaja, ili na kontinuiranoj osnovi, kao stalni konzorcijumi.⁵⁹⁸ U međunarodne prodajne konzorcijume se često uključuju i dobavljači opreme, kako bi se povećali poslovni potencijali i pregovaračke sposobnosti. U svakom prodajnom konzorcijumu koga čine članovi iz većeg broja zemalja, javljaju se problemi i izazovi kroskulturnog usaglašavanja i

⁵⁹⁸ U velikim projektima dobijanja tržišnih ili prodajnih licenci, kao što su licence u mobilnoj telefoniji i telekomunikacionim uslugama, u međunarodne prodajne konzorcijume se često uključuje i lokalni partner koji ima dobro poznavanje tržišnih prilika, običaja i relacija, što je od dragocene vrednosti inostranim partnerima, koji dobro poznaju upravljanje mrežom.



menadžmenta. Članovi konzorcijuma se moraju dogovarati o podeli troškova marketinga, kao i o međusobnoj saradnji i pomoći u domenu proizvodnje, tehnologije, inženjeringa i konsaltinga.

Tenderski orijentisan menadžment prodaje u MM. Kompanije koje konkurišu na međunarodnim tenderima sa svojim projektima i ponudama industrijske opreme, moraju da prođu kroz nekoliko faza pre nego što se konkretni kupoprodajni odnosi uspostave: pronalaženje odgovarajućih tendera, priprema tenderske dokumentacije, formalizacija ponude i obezbeđivanje garancija. Faza pronalaženja odgovarajućih tendera, koji bi bili interesantni za proizvodnu ponudu kompanije je od velikog preventivnog značaja. Za velike tendere iza kojih stoje vlade pojedinih zemalja, informacije je moguće nalaziti u oglasima vodećih međunarodnih štampanih medija. Kompanije se oslanjaju i na svoju mrežu agenata, informacije i preporuke bivših klijenata, kooperanata i poslovnih partnera. Bitno je da kompanija ne propusti nijedan projekat ili tender koji je vredan pažnje. Nakon faze pronalaženja relevantnog tendera, otvara se faza pripreme tenderske dokumentacije u skladu sa propisanim zahtevima. Kompanija priprema prezentaciju svoje kompetentnosti, prethodnog iskustva, relevantnih referenci i konkretnih uslova ponude. U sledećoj fazi, ukoliko do nje dođe, kompanija priprema kompletnu i formalnu ponudu. Kada naručilac ili potencijalni kupac izabere uži krug najbolje rangiranih ponuđača, te kompanije dobijaju zvaničan poziv da formalno potvrde i preciziraju svoju ponudu. Formalna ponuda mora da sadrži konkretan predlog rešavanja specifičnih problema klijenta. U ovoj fazi je neophodno organizovati i konkretne personalne posete potencijalnom klijentu ili kupcu. Kod složenijih industrijskih projekata troškovi pripreme formalne ponude mogu da budu ogromni. Kupac ili klijent će izabrati najbolju ponudu od onih koje su formalno potvrđene. To nije uvek ponuda sa najnižom cenom. Pri konačnom opredeljivanju veliki uticaj imaju faktori kvaliteta, funkcionalnosti, tehnološke superiornosti, vrste ponuđenih rešenja, finansijskih aranžmana i sl. Kada projekat bude dobijen kompanija mora da ponudi relevantne garancije da će posao biti obavljen u skladu sa prihvaćenom ponudom. To podrazumeva i preuzimanje obaveze da će kompanija platiti određenu odštetu naručiocu ukoliko posao ne bude obavljen u skladu sa ugovorom. Obezbeđivanje kvalitetnih bankarskih garancija je postalo podrazumevajuća ugovorna obaveza u svim većim međunarodnim projektima i kupoprodajnim poslovima. U zavisnosti od složenosti i veličine međunarodnih tenderskih projekata i poslova, ukupan proces od pronalaženja pa do dobijanja posla može da prođe po nekoliko meseci, pa i godina.

Javna tržišta i tenderi. Treba napomenuti da je poslednjih godina došlo do značajnog otvaranja javnih tržišnih tendera, koji su pod neposrednom kontrolom vladinih institucija i organa pojedinih zemalja, za ponuđače iz inostranstva. Dakle, primetan je trend internacionalizacije poslovanja i prodaje na javnim tržištima sve većeg broja zemalja. Dva su faktora opredeljujuće uticala na ispoljavanje toga trenda. To je naglašeni proces liberalizacije tržišnog prostora u okviru Evropske unije, sa jedne strane, i kreiranje liberalnijeg trgovinskog okvira u globalnim razmerama pod okriljem Svetske trgovinske organizacije, sa druge strane. Dolazak do državnih institucija i organa različitih zemalja kao potencijalnih kupaca i klijenata, postao je mnogo realniji i izvodljiviji u međunarodnom menadžmentu prodaje nego što je to bio slučaj pre nekoliko decenija. Većina država danas potpuno ravnopravno tretira i domaće i inostrane ponuđače i potencijalne prodavce, koji se javljaju na njihove oglase i tendere. Sve je manje formalnih prepreka, protekcionizma i diskriminacije, koji bi bili javno podržani od strane pojedinih država.

5. MEĐUNARODNI DIREKTNI MARKETING I PRODAJA

5.1. Suština i razvijenost direktne prodaje i marketinga u svetu

Suština i pretpostavke međunarodne direktne prodaje. Direktni marketing predstavlja i obuhvata sve one prodajne i promotivne aktivnosti kojima se uspostavlja direktna



komunikacija sa unapred definisanim potencijalnim kupcima ili ciljnim tržišnim segmentima, težeći da se dobije neposredna povratna informacija, konkretna reakcija ili pak, direktna narudžbina promovisanih proizvoda. ⁵⁹⁹ Kompleksnost međunarodne direktne prodaje čini nekoliko elemenata: problem pronalaženja odgovarajućih baza podataka, problem obezbeđivanja tačnih imena i adresa na stranom jeziku, obezbeđivanja odgovarajućih prodajnih uslova i popusta, obezbeđivanja racionalnog direktnog kontakta sa aspekta vremena i troškova, razumevanja spoljnotrgovinskih regulativa. Za efektivan proces direktnog marketinga i prodaje neophodna je pouzdana baza podataka, koja se ne sastoji samo od imena i adresa, već i od niza ostalih značajnih podataka, kao što su: navike u kupovini, platežna sposobnost, struktura kupovine, odnos prema različitim prodajnim ponudama, demografski i psihografski podaci. Ove baze podataka omogućavaju firmama da ⁶⁰⁰ prilagode ponudu veoma uskom ciljnom segmentu.

Međunarodno usklađivanje elemenata prodajne ponude. Kada se predstavnik marketinga kompanije neposredno susreće sa krajnjim kupcem ili potrošačem, tada govorimo o ličnoj prodaji. Direktna lična prodaja je jedan od najskupljih, ali i jedan od najefikasnijih načina uspostavljanja poverenja između prodavca i kupca, kako u domaćem tako i međunarodnom marketingu. U međunarodnom menadžmentu prodaje neophodno je uskladiti sve elemente prodajne ponude sa istinskim potrebama i kulturološkim osobenostima potencijalnih kupaca. Nije nimalo lako uskladiti odnos između prodavca i kupca na velikom broju različitih tržišta i pripadajućih poslovnih i nacionalnih kultura. Taj proces usklađivanja i harmonizacije odnosa je neophodno realizovati kroz sledeće elemente prodajnog miksa: funkcionalna specifikacija proizvoda, struktura i nivo prodajnih usluga, rokovi isporuke, veličina i frekvencija porudžbine, garancijska i servisna politika, sadržaj kupoprodajnog ugovora, uslovi plaćanja.

Razvijenost direktne prodaje i marketinga u svetu. Direktni marketing je počeo naglo da se razvija tokom 90-ih godina prošloga veka. Očekuje se da će troškovi direktnog marketinga uskoro prevazići troškove po osnovu tradicionalnog oglašavanja. Vodeće kompanije koje primenjuju direktni marketing i prodaju ostvaruju u proseku preko polovine svojih prihoda na ovaj način. Razvijenost prakse direktnog marketinga i prodaje je najveća u SAD. Nailazi se i na podatak da je svaki drugi Amerikanac kupio nešto iz kuće. Pored SAD veliki prihodi po osnovu direktnog marketinga se ostvaruju u Evropi, dok je veliki rast zabeležen u Aziji i Južnoj Americi. Ovaj rast se pre svega duguje ulaganjima u telekomunikacije što je kreiralo infrastrukturu za

⁵⁹⁹ *DMA (Direct Marketing Association)* je definisala direktni marketing kao: komunikaciju pri kojoj se uspostavljaju direktni odnosi između organizacije i postojećih ili potencijalnih potrošača, „težeći da se dobije povratna informacija, konkretna reakcija ili pak, direktna narudžbina”. ⁶⁰⁰ Vodeće zemlje u međunarodnom direktnom marketingu su: Japan, Nemačka, Engleska, Francuska, Italija, Kanada, Holandija, Švajcarska, Tajvan, Španija i Australija. Trenutno najaktuelnija tržišta direktnog marketinga su tržišta u razvoju: Afrika, Istočna Evropa, Latinska Amerika i Azija (www.davisdirect.com)

primenu direktnog marketinga i prodaje. Očekuje se da će obim direktnog marketinga i prodaje rasti po stopi od 30% na godišnjem nivou. ⁶⁰¹

Profesionalizacija direktne prodaje u svetu. Značajno se povećava broj međunarodno orijentisanih kompanija koje nastoje da organizuju svoju prodaju uspostavljajući direktan odnos sa potrošačima ili koristeći svoje potrošače kao neposredno angažovanu i lojalnu prodajnu snagu kompanije. Radi se o globalno prihvatljivim oblicima direktne prodaje i marketinga. Vodeće profesionalne agencije za direktnu prodaju i marketing preko polovine svojih prihoda danas ostvaruju u međunarodnim i globalnim razmerama, tj. van granica



matične države. To nedvosmisleno govori da su osnovne forme direktne prodaje i marketinga univerzalnog karaktera i globalno primenjive. Da se radi o formama marketinga i tržišnog komuniciranja, koje imaju sve veću primenu u međunarodnim razmerama, govori i podatak o strukturi prihoda najpoznatijih američkih agencija za direktni marketing.

Prihod koji te agencije ostvare van SAD raste po višim godišnjim stopama od prihoda koji one ostvare na američkom tržištu. Broj profesionalnih agencija koje se bave organizovanjem direktne prodaje za svoje klijente se povećava u mnogim zemljama. Rast popularnosti direktnog marketinga i prodaje će značajno doprineti prevazilaženju geografske distance u MM, kao i velikom smanjenju klasičnih distributivnih troškova, te povećanju efikasnosti ukupne marketinške logistike.

5.2. Vrste međunarodnog direktnog marketinga i prodaje

Posebno ćemo se osvrnuti na četiri karakteristične i najčešće korišćene varijante međunarodne direktne prodaje: direktna prodaja poštom, direktna umrežena prodaja, telemarketing i elektronska prodaja u međunarodnom marketingu.

Direktna prodaja poštom ili kataloška prodaja. Prodaja putem direktne pošte predstavlja neposredno adresirano obraćanje ciljno definisanim kupcima i potrošačima koje se zasniva na direktnom slanju kataloških ponuda, uzoraka ili prospekata, omogućujući potencijalnom kupcu da upozna kompletnu ponudu i, eventualno, obavi povratnu narudžbinu. Pioniri direktne pošte i kataloške prodaje su poznate američke kataloške kuće: *Sears, Roebuck i Montgomery Ward*. Često se izjednačavaju pojmovi direktne pošte i kataloške prodaje, upravo zbog toga što su se katalogi pokazali najefikasnijim sredstvom predstavljanja kompletnog proizvodnog asortimana, sa preciziranim pratećim uslovima prodaje. Pored kataloga, u funkciji direktne prodaje poštom, moguće je uspostavljati direktne kontakte i komunikaciju preko medija (tzv. advertajzing direktne prodaje). Krajnji cilj direktne prodaje poštom jeste obezbeđivanje porudžbina od kuće ili iz fotelje. Danas je taj model direktnog marketinga i prodaje prisutan širom sveta, u većoj ili manjoj meri. Pravilo je da se katalogi i drugi promotivni materijal, koji se šalju na definisane adrese, štampaju na lokalnim jezicima kako bi se uopšte mogla uspostaviti komunikativna veza i odnos. Dakle, prodaja putem direktne pošte podrazumeva mogućnost preciznog definisanja kvaliteta i uslova ponude, s jedne strane, kao i raspolaganje precizno utvrđenim adresama potrošača ili

⁶⁰¹ *Nestlé i IBM su primenjivale ovu strategiju u Brazilu, gde posluje 72 agencije za direktni marketing, kao i American Express u Argentini gde posluje 10 ovih agencija. (Jeannet and Hennessy, 2004, Global Marketing Strategies, Houghton Mifflin Company str. 387)*

⁶⁰² Tri od četiri najveće agencije koje se bave direktnim marketingom više od polovine svoga prihoda ostvare na inostranim tržištima. ⁶⁰³ O međunarodnim i kroskulturnim osobenostima videti: Chaney, L. C. & Martin, J. S. (2004) *Intercultural Business Communication, 3rd Edition*, Prentice Hall, New Jersey

mejling listama, s druge strane. Odredišne liste se moraju stalno usklađivati i kompjuterski obrađivati u skladu sa promenama na terenu. Katalogi se, po pravilu, štampaju jednom ili eventualno dva puta godišnje, tako da se oni mogu koristiti u stabilnim uslovima privređivanja i zemljama koje nemaju naglašene i visoke stope inflacije. Svakako da na efikasnost i izvodljivost kataloške prodaje u međunarodnim razmerama utiče i spoljnotrgovinska regulativa i carinski sistem pojedinih zemalja. Ukoliko se nailazi na naglašenu restriktivnost, isporuka robe po osnovu kataloških porudžbina će biti znatno otežana. Međutim, uslov svih uslova za primenu ovog vida direktnog marketinga i prodaje jeste postojanje razvijenog poštanskog sistema u posmatranoj zemlji. Tamo gde je taj uslov ispunjen, može se očekivati dobar promotivni i prodajni uspeh. Za slanje pošte u više zemalja važno je razviti kreativni koncept koji će odgovarati svim zemljama i koji će



minimizirati troškove. Neophodno je voditi računa o zahtevanim podacima za regularno slanje pošte, koji mogu biti različiti po pojedinim zemljama. Moraju se proveriti svi elementi koji su uključeni u slanje pošte, od izbegavanja jezičkih i slovnih grešaka, pa do formata pošiljki i tarifa koji se zahtevaju po pojedinim zemljama. Poštanske tarife variraju od zemlje do zemlje i određene su težinom i veličinom pošiljke. Ukoliko nije dobro obračunata tarifa, neka pošta može naplatiti razliku od primaoca pošte, ili vratiti poštu pošiljaocu, što dovodi do kašnjenja pošiljke.

■ **MM.Marker 11.9. Kataloška prodaja kompanije Lend's End u Evropi**

Poznata američka firma za katalošku prodaju *Lend's End* je sredinom devedesetih godina formirala svoj potrošačko-prodajni centar na tromeđi Francuske, Luksemburga i Nemačke, preko kojeg potrošači mogu da naručuju 24 sata dnevno po ceni lokalnog telefonskog poziva. Iz tog velikog evropskog distributivnog centra kompanije *Lend's End* roba se dostavlja i na tržište Holandije i na tržište Velike Britanije u vrlo kratkim rokovima. Do potrošača u Nemačkoj roba je stizala za svega 4 do 5 dana. Potrošači u Nemačkoj su poznati po tome da naručuju više odeće po osobi nego potrošači u bilo kojoj drugoj zemlji. Da bi kataloška prodaja bila efikasna, podrazumeva se da katalozi moraju da budu štampani na lokalnom jeziku targetiranog tržišta.

■ **BR-BusinessDataBase**

Kataloška prodaja preko direktne pošte je najrazvijenija u Nemačkoj i SAD. U Nemačkoj prodaja putem direktne pošte po glavi stanovnika iznosi 500 USD, a nakon toga slede SAD sa prodajom od 380 USD po glavi stanovnika godišnje.⁶⁰⁴ Ovaj oblik prodaje se sve češće primenjuje i u drugim zemljama širom sveta. Velike međunarodne i globalne kompanije počele su da vrlo intenzivno targetiraju japansko tržište. Na strane kataloge već sada otpada oko 10% ukupnog tržišta kataloške prodaje u Japanu. Da bi kataloška prodaja strane kompanije uspela u Japanu, neophodno je kataloge štampati na japanskom jeziku, cene iskazivati u lokalnoj valuti, u USD ili u EUR, a uglavnom se preporučuje i otvaranje lokalnog telefonskog pozivnog centra (*call center*).⁶⁰⁵

Direktna umrežena prodaja je prezentacionog karaktera. To je prodaja preko armije lojalnih i prodajno zainteresovanih potrošača. U međunarodnom marketingu se može realizovati na više načina: prodaja od vrata do vrata ("*door to door*"), multilevel marketing, pojedinačne prezentacije, kolektivne prezentacije, prezentacije na ulici, na prometnim mestima, u prodavnici i

⁶⁰⁴ U SAD se godišnje pošalje preko 8,500 različitih kataloga u tiražu od preko 14 milijardi kopija, a prosečno domaćinstvo primi oko 50 kataloga godišnje. To odbaci ukupan obim prodaje od oko 76 milijardi USD godišnje, što je u proseku oko 15 USD po poslatoj kopiji kataloga.⁶⁰⁵ Procenjuje se da je vrednost kataloške prodaje u Japanu dostigla iznos od oko 26 milijardi USD godišnje.

570 sl. Neke od tehnika direktne prezentacije imaju sličnosti sa ličnom prodajom u međunarodnim razmerama. U ovom domenu direktnog marketinga najdalje su otišle američke kompanije. Kompanija AVON se smatra liderom ovog tipa marketinga u međunarodnim razmerama. Umreženi ili multilevel marketing jeste strategija marketinga bez advertajzinga i bez nezavisnih trgovinskih posrednika. Radi se o razvijenoj formi lične prodaje. Preduzeće pokriva tržište preko mreže pojedinačnih prodavaca-saradnika umesto preko postojećih trgovinskih posrednika. Mreža je vrlo razuđena i organizovana u više nivoa. Početni nivo mreže je najviše razuđen, horizontalno posmatrano. U stvari, mreža saradnika za svako ciljno tržište je organizovana po modelu piramide. Dugotrajnost mreže i njene stabilnosti na datom tržištu zavisi od afirmacije pozitivnog iskustva, na osnovu kojeg se kupovine mogu obnavljati. Otuda, osnovne pretpostavke za uspeh piramidalne prodaje ili multilevel marketinga leže u: kvalitetnom i superiornom proizvodu, organizovanosti preduzeća, obučenosti, kao i motivaciji potrošača kao prodajnih saradnika. Ova forma



direktnog marketinga dominantno se zasniva na proizvodu kao instrumentu, kao i na distributivnim i promotivnim efektima lične prodaje.

MM.Marker 11.10. Primeri umrežene direktne prodaje

Avon je poznat kao lider u organizovanju prodaje „od vrata do vrata“ ili po sistemu multilevel marketinga. Radi se o kompaniji koja taj model prodaje u velikoj meri primenjuje širom sveta. Prihodi ove kompanije sa međunarodnih tržišta su dostigli iznos od preko 6 milijarde USD, što je preko 60% ukupno ostvarenog prihoda. *Avon* je ovaj model prodaje uspešno primenila u 45 zemalja van tržišta Severne Amerike. U Brazilu *Avon* ima mrežu od 470,000 saradnika, što je 2,5 puta više od brojnog stanja brazilske vojske. U nekim zemljama *Avon* je nailazio na barijere zbog privrženosti lokalnim brendovima od strane potrošača. Početkom 1998. godine kompanija je morala na tržištu Kine da napusti koncept direktne prodaje od vrata do vrata, preorijentišući se na otvaranje sopstvenih prodavnica, što se pokazalo mnogo efikasnijim. Kao uspešni primeri primene umrežene direktne prodaje, po modelu *Avon*, navode se i kompanije: *Amway*, *American Fitness* i *Mary Kay Cosmetics*. U Indoneziji kompanija *Sara Lee* prodaje kozmetiku direktno potrošačima preko 400 žena saradnika u mreži. Švedski proizvođač *Electrolux* je takođe koristio umreženu lokalnu prodajnu snagu u deset azijskih zemalja, od Japana do Indije.

■ BR-BusinessDataBase

Model direktne prodaje preko potrošača, ili multilevel marketinga nije podjednako popularan u svim zemljama. Ne nailazi se samo na regulativne i zakonske barijere, u nekim zemljama takođe postoje kulturološki otpori. Ne nailazi se u svim kulturama na podjednaku prihvaćenost mogućnosti zarađivanja putem prodaje svojim prijateljima, rođacima, kolegama ili komšijama. U nekim zemljama nailazi se i na različitu spremnost pojedinih kategorija stanovništva da se aktivno uključe u piramidalni sistem prodaje, tako da nije na svakom tržištu moguće lako i brzo razviti kontrolisanu i dobro motivisanu mrežu potrošača kao prodavaca. Ovde se radi o modelu prodaje preko potrošača, koji može imati međunarodnu i globalnu upotrebnu vrednost. Treba stalno imati na umu da se u mnogim zemljama nailazi na otežane uslove realizacije, a u nekim i na potpunu zabranu korišćenja pojedinih tehnika umrežene i prezentacione prodaje. To se pre svega odnosi na praksu prodaje od vrata do vrata i agresivnih kućnih prezentacija.

Telemarketing predstavlja prezentaciju i prodaju preko telefona. Prodaja putem telefona omogućuje kompanijama brz pristup velikom broju kupaca za kratko vreme, a po pravilu je jeftinija varijanta od eventualnog korišćenja lične prodaje ili direktnih prezentacija. Da bi telemarketing bio upotrebljiv i efikasan u međunarodnim razmerama, neophodno je da data zemlja ima razvijen telefonski sistem, veliki broj telefonskih pretplatnika, kao i aktuelne i pouzdane telefonske imenike i druge baze podataka. Druga bitna pretpostavka za primenu telemarketinga u međunarodnim razmerama jeste prevazilaženje jezičkih barijera. Telefonski prodavci i operateri moraju da odlično govore lokalni jezik, u varijanti i dijalektu potencijalnog potrošača. Uz prethodno prikupljanje pravih informacija i podataka o potencijalnim kupcima u inostranoj zemlji, telemarketing može biti vrlo efikasan na industrijskom tržištu. Njegovom primenom moguće je u značajnoj meri smanjiti broj putovanja u inostranstvo, kao i sprovođenje potencijalnog industrijskog kupca kroz proces njegovog odlučivanja, sve do faze direktnih kontakata i direktne prezentacije proizvoda. Telemarketing kao način direktne prodaje brzo se prihvata širom sveta, a najrazvijeniji je u Evropi. Pošto telemarketing, kao oblik direktne prodaje, postaje rastući biznis u svetu, u SAD i u Evropi on je dobio veoma ozbiljan zakonski okvir i pravnu regulativu. Osnovna intencija zakonske regulative ide ka zaštiti privatnosti vlasnika telefona. Po pravilima EU, telemarketeri moraju da dobiju prethodnu dozvolu i saglasnost potrošača za telefonske prodajne kontakte, kao i za praćenje informacija o ličnoj finansijskoj situaciji. Problem zaštite privatnosti potrošača je na nešto drugačiji način rešen u SAD. Naime, potrošač ima



pravo da se odjavi sa telemarketinških listi prodavaca, koji zbog toga nemaju obavezu da prethodno dobiju saglasnost potrošača za stavljanje na istu. U SAD se podrazumeva da svaka kompanija – prodavac treba da usvoji i primenjuje politiku tajnosti podataka. Očekivati je da će u perspektivi doći do usaglašavanja evropske i američke telemarketinške regulative.⁶⁰⁶ Direktna prodaja putem telefona u međunarodnim i globalnim razmerama može biti od velike koristi u industrijskom marketingu. Kada se mogu unapred identifikovati ključni donosioci odluka u organizacijama, kao kupcima, i kada ih je moguće direktno kontaktirati, neposredna telefonska komunikacija može da bude sasvim prihvatljiva i korisna za obe strane, i prodavca i kupca. Već nekoliko decenija teleprodaja u SAD prelazi nivo od 50 milijardi USD. Ova tehnika direktnog marketinga se vrlo brzo širi u okviru evropskih zemalja. U Velikoj Britaniji, obim prodaje po osnovu telemarketinga prelazi nivo od 16 milijardi USD. Telemarketing kao oblik direktne prodaje postao je veoma popularan i na tržištu Latinske Amerike. U Brazilu, Argentini i Čileu poslednjih godina pojavilo se na desetine specijalizovanih telemarketinških firmi, sa dobro organizovanim tele-centrima (*call centers*). U Brazilu je tržište telemarketinga premašilo 500 miliona USD.

Elektronska prodaja preko Interneta i drugih kompjuterskih mreža, predstavlja najnoviji i najdinamičnije razvijan vid direktnog marketinga. Zahvaljujući razvoju Interneta, elektronska prodaja postala je prihvatljiva i lako dostupna tehnika i veoma moćno sredstvo interaktivnog i direktnog marketinga. Sa rapidnim povećavanjem broja korisnika Interneta (procenjuje se da je 2008. godine bilo preko milijardu i četrsto miliona korisnika Interneta u svetu) očekuje se da će doći do ogromnog povećanja obima kupovina iz kuće, kao i preusmeravanja potrošača od klasičnih prodavnica i štampanih kataloga. Pošto direktna prodaja putem Interneta zahteva pronalaženje targetiranih potencijalnih korisnika kojima se upućuju adekvatne poruke, neophodno je kontinuirano istraživanje i ažuriranje elektronske baze podataka. Formiranje baze podataka korisnika koji su zainteresovani da primaju informacije i samostalno se prijavljuju da bi dobijali promotivne ponude od firme, umnogome pojednostavljuje i pojeftinjuje proces prodaje. Problem uspostavljanja kvalitetne komunikacije s bilo kojom vrstom potencijalnih korisnika

⁶⁰⁶ Telemarketing može biti korišćen i u kombinaciji sa drugim vidovima prodaje. Robna kuća *Harrod's* iz Londona ima internacionalni broj 800 za američke potrošače. Kao dodatni način prodaje *IBM* koristi telemarketing u Evropi.

najbolje se rešava kreiranjem adekvatne interakcije s ciljnim korisnicima putem sopstvene Web prezentacije. Na ovaj način firma precizno segmentira ciljne korisnike, načine komunikacije sa njima, dovodi do prodaje i postiže ponovljenu prodaju. Internet marketing i prodaja postaju sve atraktivniji za mnoga međunarodno orijentisana preduzeća.⁶⁰⁷ I ovde važi pravilo da je biznis taj koji mora da usmerava i koristi tehnologiju, a ne obrnuto. Naime, dugoročnu i globalnu perspektivu imaju samo ona preduzeća koja neguju svest o značaju savremene tehnologije. Svoju marketinšku efikasnost i probojnost će povećati ona preduzeća koja brzo shvate pravu suštinu i realne prodajne i komunikativne domete Interneta. Pored opštih komunikativnih i informativno publicističkih funkcija, sve ostale funkcije Interneta su direktno ili indirektno marketinškog karaktera: prikupljanje tržišnih informacija, promocija, pružanje usluga potrošačima, usluge kanala prodaje i sl. Pošto se radi o globalnom mediju, vrlo je opasno koristiti Internet na pogrešan način. Prilazeći mu kao varijanti međunarodnog direktnog marketinga i prodaje, izdvojićemo nekoliko principa i pravila kojih se treba pridržavati da bi uspeh po tom osnovu bio obezbeđen: promotivni sajt je neophodno definisati što kvalitetnije, neophodno je imati svest o multikulturnom karakteru komunikacije, ne zaboraviti da je marketing na Internetu interaktivan i direktan, kontinuirano pratiti odnos između troškova i efekata od prisustva u Internetu, dizajnirati



sajt što fleksibilnije jer se on mora često menjati i ažurirati, naglasiti promotivne aspekte sajta, minimizirati grafički sadržaj na sajtu, objektivno pratiti šta radi konkurencija, odlučiti preko koga i na koji način se oglašavati. Na kraju bismo izdvojili još samo jednu specifičnost i prednost Interneta: u marketinškom smislu on pokazuje i nudi posebne pogodnosti za mala i srednja preduzeća, omogućujući im da budu prisutna u globalnim razmerama, što nije slučaj sa drugim medijima i tipovima marketinga. Osnovno je poznavati suštinu, realne domete, kao i produkcijske principe kojih se treba pridržavati kod Internet marketinga.

ORGANIZACIONE PRETPOSTAVKE MEĐUNARODNE

PRODAJE I MARKETINGA

Mogući načini prodajnog angažovanja u MM. Jedan od vitalnih aspekata efektivnog međunarodnog marketinga jeste uspostavljanje odgovarajuće organizacione strukture koja omogućuje implementaciju željene prodajne strategije za svako lokalno tržište, uz istovremeno vođenje računa o njihovoj globalnoj međuzavisnosti. U organizaciji međunarodnog marketinga i prodaje ključni problem se vezuje za optimalno lociranje odgovornosti u rasponu između lokalnog i globalnog nivoa. Idealna organizaciona struktura treba da bude odraz karaktera proizvoda i usluga koji treba da se prodaju na tržištu, kao i internog i eksternog okruženja. Kako se menjaju interni i eksterni uslovi, kompanije menjaju i svoju organizacionu strukturu marketinga i prodaje. Nema efektivne organizacije međunarodnog marketinga bez efektivne i efikasne organizacije prodaje u međunarodnim razmerama.

Broj prodajnih odeljenja preko kojih će kompanija organizovati svoju prodaju će zavisiti od konkretnih prodajnih pretpostavki na koje se nailazi na targetiranim tržištima. Što je veća kulturološka sličnost pojedinih tržišta, to će postojati realniji izgledi da se organizuje jedinstvena

⁶⁰⁷ Interesantan je primer kompanije *Levi's*, koja je nakon ispitivanja tržišta ustanovila da je svega 27% ženske populacije bilo zadovoljno izgledom raspoloživih modela. Kompanija je odlučila da preko Interneta omogući direktno naručivanje po traženim merama i konkretnim željama. Ta usluga je naplaćivana dodatnih samo 2 USD, ali je nakon toga prodaja ženskih modela povećana za 300%.

prodaja. To uvek doprinosi ostvarivanju efekata ekonomije obima, kao i konzistentnije prodajne politike i prodajnih uslova. Međutim, ukoliko postoje velike razlike između pojedinih tržišta bolje je ići na organizovanje posebnih prodajnih odeljenja za svako tržište.

Slika 11.6. Pretpostavke organizacije međunarodnog marketinga i prodaje



Struktura prodajne snage u velikoj meri zavisi od prirode i kompleksnosti proizvoda koji se prodaje. Kod proizvoda široke potrošnje, prodajne snaga se uglavnom organizuje po



proizvodnom ili po geografskom modelu. Kod složenih i kompleksnih proizvoda uglavnom se primenjuje mešovita struktura prodajne snage, kombinujući i proizvodna i geografska znanja. Što je tržište bogatije i razvijenije ono je jednostavnije za regrutovanje i strukturiranje prodajne snage. Nivo obrazovanosti stanovništva može na dvojak način da utiče na organizovanost prodajne snage kompanije. Sa jedne strane, nailazi se na veću kompetentnost i profesionalnije ponašanje, ali sa druge strane, u takvim sredinama posao

prodavca je često nedovoljno atraktivan.⁶⁰⁸ Razvijenost i raspoloživost prodajne infrastrukture imaju veliki uticaj na izbor prodajnih kanala i prodajnih formata. Svakako da je kompanijama mnogo lakše organizovati prodajnu snagu u zemljama koje imaju razvijenu i svestranu prodajnu infrastrukturu. Prodajni problemi se značajno uvećavaju u onim

zemljama koje nemaju adekvatnu tržišnu i prodajnu infrastrukturu.⁶⁰⁹ Velika tržišta omogućavaju lakšu specijalizaciju i podelu odgovornosti unutar prodajne snage, razvrstavajući je i po prodajnim teritorijama i po proizvodima i po kupcima. Mala tržišta su teža za organizaciju prodaje, prevashodno sa aspekta troškovne efikasnosti i isplativosti. Prodajna angažovanost kompanije na pojedinim tržištima može biti posredna i neposredna. To će zavisiti kako od tržišnih prilika, tako i od resursa kojim kompanija raspolaže. Na nedovoljno razvijenim tržištima i u zemljama sa skromnim tržišnim potencijalom, indirektno prodajno angažovanje može biti najbolje i najracionalnije rešenje. U zemljama sa značajnijim tržišnim potencijalom i mogućim većim obimom prodaje opravdano je ići na uspostavljanje vlastitih prodajnih snaga, ili pak koristiti kombinaciju sopstvenih i nezavisnih prodajnih snaga.

Eksterna opredeljenost organizacije međunarodnog marketinga i prodaje se najdirektnije ogleda kroz: nivo geografske i kulturne distance, razlike u navikama kupaca, razlike u

⁶⁰⁸ U Singapuru se posao prodavca tretira kao posao koji je za niže slojeve stanovništva, zbog čega mnoge kompanije u svoja prodajna odeljenja angažuju osoblje iz inostranstva.⁶⁰⁹ *Electrolux* 85% svojih usisivača prodaje preko maloprodajne mreže u evropskim zemljama, dok prodaju istih proizvoda na tržištu jugoistočne Azije organizuje na principu lične prodaje po modelu "door to door".

vremenskim zonama, razlike u državnim regulativama i nivo globalizacije tržišne tražnje. Geografska i kulturna distanca je nekada opredeljujuće uticala na organizaciju međunarodnog marketinga i prodaje. Kod mnogih preduzeća, pogotovo male i srednje veličine, ona je često imala i eliminatornu ulogu. Prevažilaženje velike geografske udaljenosti je za mnoga preduzeća bilo nerešiv organizacioni problem. Međutim, savremene tehnološke inovacije su značajno olakšale rešavanje organizacionih problema koji su povezani sa velikom fizičkom distancom. Razvoj avionskog i brzog saobraćaja, brze i elektronske pošte, mobilne telefonije, multimedijalne komunikacije, video-konferencija i sl, doprineo je značajnom relativiziranju geografskih prepreka u organizaciji međunarodnog marketinga i prodaje. Tehnologija je značajno smanjila, ali ne i eliminisala organizacione probleme geografske i prostorne udaljenosti. Međunarodno orijentisane kompanije će imati stalnu potrebu da uspostavljaju i kontrolišu neposredne kupoprodajne kontakte licem u lice na velikim udaljenostima. Sa druge strane, u nerazvijenim zemljama, savremena tehnološka i telekomunikaciona infrastruktura nije dovoljno razvijena, pa još uvek ne doprinosi mnogo u prevazilaženju organizacionih problema prodaje u međunarodnom marketingu zbog geografske udaljenosti. Organizovanje međunarodnih marketinških i prodajnih aktivnosti će biti različito u industrijskom i potrošačkom marketingu, kao i ukoliko se opslužuje manji broj velikih kupaca ili veliki broj malih kupaca i individualnih potrošača. Navike potrošača u različitim kulturama nije moguće podređivati unificiranoj organizacionoj strukturi prodaje i marketinga međunarodnih kompanija. Naprotiv, organizacionu strukturu prodaje i marketinga neophodno je prilagođavati različitim navikama potrošača. Nekada je



prodajne i marketinške aktivnosti neophodno što više približiti krajnjim kupcima i potrošačima, a nekada ih je neophodno locirati što bliže bazičnim proizvodnim pogonima i operacijama, ukoliko se radi o prodaji kapitalne opreme i industrijskih proizvoda i delova. Razlike u vremenskim zonama utiču na uspostavljanje odnosa i poslovnu komunikaciju između prodajnih filijala u inostranstvu i direkcije kompanije, pogotovo ukoliko postoji potreba za neposrednim kontaktima i komunikacijom lice u lice. Radi se o realnom organizacionom i operativnom problemu koji ni najsavremenija tehnologija ne može da prevaziđe. Ukoliko se ne radi o organizaciji neposrednih kontakata u područjima različitih vremenskih zona, elektronska pošta može dosta doprineti lakšoj komunikaciji i interakciji između rasprostranjenih prodajnih jedinica širom sveta. Državna regulativa po pojedinim zemljama može da ima opredeljujući uticaj na izbor prihvatljive strategije ulaska na inostrano tržište. Izabrana strategija ulaska, videli smo, opredeljujuće utiče na izbor i organizovanje kanala prodaje i distribucije. Državna regulativa može da opredeli i dozvoljenu i prihvatljivu primenljivost pojedinih strategija i formata prodaje. U svakom slučaju, organizacija prodaje i marketinga je visoko osetljiva na determinante zakonske regulative pojedinih zemalja. Nivo globalizacije tržišne tražnje može se najneposrednije sagledati preko broja kupaca u međunarodnim i globalnim razmerama koje treba opslužiti, kao i preko broja lokacija u inostranstvu u kojim je neophodno organizaciono i prodajno prisustvo. Ukoliko kompanija opslužuje mali broj kupaca koji su koncentrisani na jednoj ili na malom broju lokacija, ona ima relativno mali globalni pritisak na organizaciju svoga međunarodnog marketinga i prodaje. Ukoliko pak, kompanija ima visok globalni pritisak kao rezultat visokog nivoa globalizacije tržišne tražnje, ona je primorana da koristi različite organizacione forme međunarodnog menadžmenta prodaje i marketinga, koje obezbeđuju visok nivo globalne integracije i globalnog tržišnog dometa.

Interna opredeljenost organizacije međunarodnog marketinga i prodaje se može najneposrednije vrednovati kroz: nivo međunarodnog angažovanja preduzeća, raspoloživost i dostupnost ljudskih resursa, nivo organizacione složenosti i fleksibilnosti, nivo raspoloživog marketinškog budžeta, osobenost strategijskog i operativnog menadžmenta. Ukoliko preduzeće ima mali procenat ukupne prodaje koju realizuje na međunarodnom tržištu, ono će praktikovati jednostavnu organizacionu strukturu međunarodne prodaje i marketinga u formi odeljenja za izvoz. Kako nivo međunarodnog angažovanja preduzeća raste i povećava se udeo međunarodne prodaje u ukupnoj prodaji, preduzeće će morati da primenjuje sve složeniju i organizaciono diversifikovaniju strukturu svoje prometne i marketinške funkcije. Sa većinskim i dominantnim učešćem međunarodne prodaje u ukupnoj prodaji, preduzeće mora maksimalno da internacionalizuje i globalizuje organizacionu strukturu svoje prometne i marketinške funkcije. Mnoge kompanije poslove međunarodne prodaje i marketinga u velikoj meri organizuju u skladu sa raspoloživošću i dostupnošću kompetentnih kadrova i ljudskih resursa u nacionalnim, međunarodnim i globalnim razmerama. Raspoloživo, dostupno i sposobno prodajno i marketinško osoblje može da bude od vitalnog značaja za međunarodno orijentisanu kompaniju. Ono često ima presudniju ulogu od finansijskih sredstava. Kompanija može da pošalje svoje vodeće stručnjake i menadžere na obavljanje poslova prodaje i marketinga u inostranstvo, ali ako se ispostavi da oni ne razumeju kulturu zemlje u koju su poslani, rezultati mogu da izostanu, a troškovi da značajno porastu. Nije lako doći ni do sposobnih lokalnih menadžera prodaje i prodajnog osoblja, pošto je konkurentsko nadmetanje za njihovo angažovanje sve naglašenije. Pošto se povećava broj kompanija koje favorizuju zapošljavanje lokalnog stanovništva na poslovima operativnog marketinga i prodaje, koriste se razni modeli njihovog privlačenja, stimulanja, organizacionog obučavanja i zadržavanja. Nivo složenosti organizacione strukture jedne kompanije dobrim delom zavisi od prirode proizvoda koji se prodaju na tržištu, kao i od značaja i neophodnosti međunarodne poslovne orijentacije. Za



najuspešnije kompanije danas u svetu međunarodni biznis i međunarodna prodaja su postali od presudnog i opredeljujućeg značaja, tako da je celokupna njihova organizaciona struktura postala podređena zahtevima međunarodnog i globalnog tržišta. Ukoliko kompanija uspostavi organizacionu strukturu koja je perfektna za sadašnje uslove, to može da stvara probleme u budućem razvoju u uslovima složenog i dinamičnog globalnog okruženja. Stabilna i standardizovana struktura obezbeđuje kompaniji veću kontrolu nad poslovnim i prodajnim operacijama, ali smanjuje njenu prilagodljivost. Za uspešan međunarodni menadžment prodaje i marketinga, organizaciona fleksibilnost postaje jedna od ključnih pretpostavki. Poželjno je da organizaciona struktura bude dovoljno fleksibilna da bi mogla uspešno da odgovori na različite zahteve potrošača u međunarodnim razmerama. Finansijska stabilnost i raspolaganje zadovoljavajućim marketinškim budžetom, nalaze se u direktnoj vezi sa ostvarivanjem zahteva kritične mase međunarodne i globalne konkurentnosti. Međunarodne konkurentnosti nema bez ostvarivanja minimalnog nivoa prodaje koji garantuje ekonomski logičan i isplativ način nastupanja na velikom broju inostranih tržišta. Bez stabilnih marketinških ulaganja, u finansijskom i investicionom smislu, nije moguće obezbediti ni zadovoljavajući obim, ni sigurnost i kvalitet prodaje u međunarodnim i globalnim razmerama. Ukoliko kompanija ne može ili ne želi da alocira adekvatna finansijska sredstva za svoje marketinško i prodajno poslovanje u međunarodnim razmerama, ona neće moći da održava složenu i skupu organizacionu strukturu sa međunarodnom i globalnom perspektivom. Osobnost strategijskog i operativnog menadžmenta je rezultat organizacione kulture, vizije, misije i ciljeva kompanije. To se može vrednovati kroz prepoznatljivost poslovnog ponašanja kompanije i stila menadžmenta. Prepoznatljive i uspešne međunarodne kompanije imaju svoj osoben proces donošenja odluka, kao i osobenu alokaciju ovlašćenja za donošenje strateških operativnih odluka. U međunarodnom menadžmentu prodaje i marketinga uvek se traži zadovoljavajući balans između nivoa centralizacije i decentralizacije odgovornosti, kako za strateške tako i operativne odluke na nivou pojedinačnih inostranih tržišta, ali i na nivou ukupnog biznisa i korporativnog sistema kao celine.

7. ORGANIZACIONE FORME MEĐUNARODNE PRODAJE I MARKETINGA

7.1. Nacionalno opredeljene organizacione forme prodaje na inostranim tržištima

U nacionalno opredeljene forme prodaje na inostranim tržištima ubrajamo: organizaciju izvoza u okviru jedinstvene prodaje i marketinga, organizaciju izvozne službe u okviru prodajne funkcije, organizaciju odeljenja za međunarodnu prodaju i marketing.

Organizacija izvoza u okviru jedinstvene prodaje i marketinga. Kada počinju sa prodajom i marketingom van nacionalnih granica, mnoge kompanije uopšte nemaju formalno i organizaciono odvojene aktivnosti za inostrana u odnosu na domaće tržište. Nacionalno orijentisano preduzeće, koje je naviklo da prodaje samo na domaćem tržištu, može da počne da dobija zahteve stranih kupaca, da prodaje stranim kupcima koji su locirani na domaćem tržištu, može da ima prodajne efekte od tržišnog i marketinškog preliivanja u zemljama iz najbližeg okruženja, a može da ima i prodajne efekte od uspešne prezentacije na Internetu. Sve su to situacije u kojima dolazi do međunarodnih prodajnih i marketinških efekata bez izdvojenog organizacionog prilagođavanja. Jedinstvena organizacija prodaje i marketinga takvog preduzeća će odgovarati na zahteve stranih kupaca na isti način na koji odgovara na zahteve domaćih. Poslaće se kupcima sav raspoloživi marketinški i prodajni materijal. Ukoliko se ispostavi postojanje nedvosmislene obostrane zainteresovanosti, doći će i do uspostavljanja neposredne komunikacije. Već smo konstatovali da su tehničke pretpostavke za uspostavljanje direktne komunikacije i na velikim tržišnim udaljenostima danas na znatno višem nivou razvijenosti i dostupnosti. Preduzeća koja nemaju formalizovanu organizaciju međunarodne prodaje i marketinga, po pravilu, imaju i limitiran



nivo međunarodnih marketinških ulaganja, kao i limitiran nivo međunarodnog prodajnog angažovanja. Na tom početnom nivou internacionalizacije prodaje, u preduzeću još uvek nema dovoljne svesti o svim strateškim i operativnim specifičnostima međunarodnog marketinga. Još uvek ne postoji dovoljna svest o potencijalnim problemima i poteškoćama poslovnog i kupoprodajnog komuniciranja na stranom jeziku, o osetljivosti razlika u kulturi, zakonodavnoj regulativi, političkim sistemima, transferisanju sredstava, fluktuirajućem deviznom kursu, međunarodnom transportu i špediciji, kao i ostalim mnogobrojnim razlikama između domaće i međunarodne prodaje. Svakako da će sa povećanim i regularnijim učešćem međunarodne u ukupnoj prodaji, preduzeće postajati svesno svih organizacionih specifičnosti međunarodne prodaje i marketinga u odnosu na domaću prodaju i marketing.

Organizacija izvozne službe u okviru prodajne funkcije. Veliki broj osobenosti i složenost prodaje na inostranim tržištima podstiču izvozno orijentisana preduzeća da organizaciono izdvoje izvoznu prodaju od domaće prodaje. To je po pravilu rezultat značajnijeg učešća izvoza u

⁶¹⁰

Dodatni izvor: Usunier, J.C., Lee, J.A. (2005), *Marketing across cultures*, 4th edn. FT Prentice Hall.

ukupnom obimu prodaje. Najčešće, u okviru celovite poslovne funkcije marketinga i prodaje dolazi do organizacionog razdvajanja domaće i inostrane prodaje kroz formiranje posebne službe izvoza i uvoza. U svakom slučaju, sada preduzeće postaje svesno značaja organizacione i kadrovske specijalizacije za obavljanje izvoznih poslova, tj. poslova prodaje i marketinga van nacionalnih granica. Organizaciono odvojena izvozna služba sada obavlja funkciju prodaje na inostranim tržištima na drugačiji način u odnosu na prodaju na domaćem tržištu. Ljudi u službi izvoza i uvoza bave se proceduralnim i administrativnim aspektima organizovanja prodaje na inostranim tržištima, predstavljaju preduzeće na međunarodnim sajmovima, bave se obezbeđivanjem odgovarajuće dokumentacije, organizovanjem prevoza, osiguranja, finansiranja i naplate izvoznih poslova, uspostavljaju kontakte sa ambasadama, državnim i finansijskim institucijama. Izvozna služba može koristiti usluge specijalizovanih spoljnotrgovinskih posrednika, bilo da su oni locirani na domaćem tržištu ili u inostranstvu. Treba napomenuti da ovako organizovani poslovi izvozne prodaje imaju ograničene domete, kako sa aspekta raspoloživih sredstava i preuzetih ovlašćenja, tako i sa aspekta kadrovskih mogućnosti. Izvozna služba više reaguje reaktivno nego proaktivno. To je dobrim delom i zbog skromnog ili limitiranog učešća izvoza u ukupnoj prodaji preduzeća. Ovakva organizacija izvoza se uglavnom zasniva na korišćenju ukazanih šansi i prilika. Još uvek nema svestranog istraživanja inostranih tržišta i otkrivanja novih mogućnosti. Pošto izvozna služba nema strategijska, nego operativna ovlašćenja, ona u ovakvoj organizacionoj formi ne može imati opredeljujuću i usmeravajuću razvojnu ulogu u preduzeću. Još uvek nema aktivnog uticaja na modifikovanje i kreiranje proizvoda u skladu sa zahtevima međunarodnih tržišta. To govori o izostanku strateškog izvoznog marketinga u praktičnoj primeni.

Organizacija odeljenja međunarodne prodaje i marketinga. Organizacija jedinstvenog odeljenja za međunarodnu prodaju i marketing javlja se kao najbolja organizaciona alternativa kada međunarodna prodaja postane regularna i trajna poslovna aktivnost, koja ima relevantno učešće u ukupnom obimu prodaje i koju je moguće uspešno kontrolisati iz sedišta izvozno orijentisanog preduzeća. Sada je posebno međunarodno odeljenje prodaje i marketinga direktno i ravnopravno sa drugim funkcijama uključeno u kreiranje i primenu razvojne strategije preduzeća. Međunarodno odeljenje prodaje i marketinga organizuje se na istom hijerarhijskom nivou kao i ostale poslovne funkcije, poput finansija, proizvodnje, istraživanja i razvoja, marketinga, ljudskih resursa i sl. Rukovodilac međunarodnog odeljenja postaje deo šireg kolegijuma preduzeća, sa bitnim uticajem na donošenje



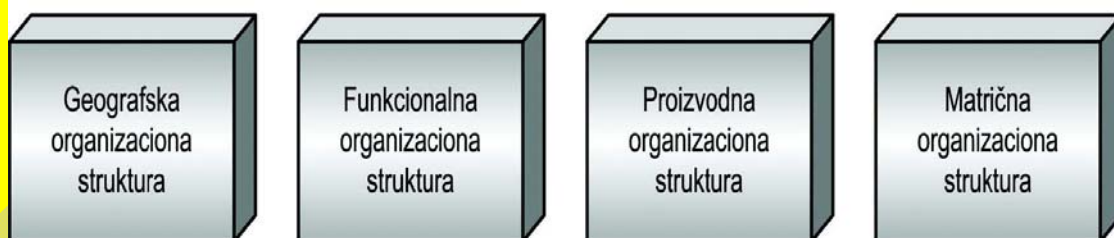
strateških odluka o razvoju preduzeća i u direktnom kontaktu sa direktorom ili predsednikom kompanije.⁶¹¹ Jedinstveno međunarodno odeljenje preuzima poslove aktivnog praćenja i istraživanja inostranih tržišnih šansi i mogućnosti. Operativne aktivnosti prodaje i marketinga mogu se delegirati i na regionalne i lokalne poslovnice koje su najčešće organizovane u formi trgovinskih zastupništava, prodajnih predstavništava, filijala ili preduzeća. Preko ovih poslovnica omogućava se bolje razumevanje lokalnog okruženja, strukture konkurencije, zakonske regulative i sl. Neposredni kontakt sa lokalnim tržištem povećava prodajnu efikasnost preduzeća. Kada god preduzeće ima složeno prodajno tržište, kako po broju prodanih proizvoda i proizvodnih linija, tako i po broju opsluživanih prodajnih tržišta, koordinacija ukupne međunarodne prodaje preko jedinstvenog međunarodnog odeljenja se čini racionalnim organizacionim izborom.⁶¹²

⁶¹¹ Pogledati: Strandskow, J., Duerr, E., Albaum, G. (2004), *International marketing and export management*, 5th edn. Addison Wesley. ⁶¹² Gorenje je izraslo u veoma uspešnog međunarodnog prodavca svojih proizvoda bele tehnike, sa učešćem međunarodne prodaje u ukupnoj prodaji od 93%. Odeljenje za međunarodnu prodaju i marketing dobilo je opredeljujuću razvojnu i koordinarujuću ulogu u ukupnom poslovanju kompanije. 578

7.2. Internacionalno opredeljene organizacione forme prodaje i marketinga

Sa povećanim nivoom internacionalizacije i globalizacije poslovanja, kompanija je često prisiljena da menja i svoj organizacioni konkurentski profil. Umesto da bude nacionalna ili domaća kompanija koja prodaje u inostranstvu, veliki broj njih prerasta u međunarodnu ili globalnu kompaniju koja organizuje svoje poslovne operacije širom sveta. Takve kompanije svoju međunarodnu i globalnu prodaju organizuju kroz nekoliko tipova nadnacionalnih organizacionih struktura, kao što su: geografski, funkcionalni, proizvodni i matični tip organizacionih struktura prodaje i marketinga.

Slika 11.7. *Internacionalne organizacione strukture međunarodnog marketinga i prodaje*



Organizacija međunarodne prodaje i marketinga po zemljama. Dva najčešća tipa geografski orijentisanih organizacionih struktura su – organizacija prodaje i marketinga po zemljama i po međunarodnim regionima. Geografski orijentisana organizacija međunarodne prodaje i marketinga, koja je fokusirana na pojedine zemlje, afirmiše policentričnu tržišnu orijentaciju i strategiju lokalizacije u međunarodnom menadžmentu prodaje, kao i preduzetničku inicijativu i odgovornost lokalnih menadžera po pojedinim zemljama (*country managers*). Organizacija prodaje po pojedinim zemljama primenjuje se kada postoji naglašena osetljivost prodaje na lokalne običaje, kulturološke aspekte ponašanja potrošača, lokalnu prodajnu infrastrukturu, zakonsku regulativu i sl. Glavni nedostatak organizacije međunarodne prodaje i marketing po modelu „zemlja po zemlja“ leži u visokim troškovima. Doprinosi lokalnih prodajnih organizacija i timova moraju biti dovoljni da pokriju i opravdaju te uvećane troškove. Pošto se radi o svojevrsnoj multilokalnoj organizaciji prodaje i marketinga, svesno se ide na isključivanje efekata tržišnog preliivanja, bilo negativnih bilo pozitivnih. Lokalne organizacije i timovi su ti koji preuzimaju prodajnu i marketinšku inicijativu, kao i odgovornost za ostvarivanje prodajnih rezultata i željenog tržišnog učešća. Dolazi do svojevrsne koordinacije između pojedinih



lokalnih prodajnih timova. Iz toga proizilazi i drugi problem ovoga modela organizacije koji se ogleda u otežanoj koordinaciji sa marketinškom i prodajnom politikom direkcije matične kompanije. Što je veći broj zemalja i lokalnih prodajnih organizacija i timova, ta koordinacija je složenija. Treći potencijalni nedostatak ovog organizacionog modela leži u gubitku sinergetskih efekata i efekata od ekonomije obima od eventualnog višetržišnog i regionalnog organizovanja prodajnihmarketinških aktivnosti. Ovaj nedostatak može postati vidljiviji u uslovima jačanja regionalnih ekonomskih integracija širom sveta, gde dolazi do regionalnog ujednačavanja trgovinskih politika pojedinih zemalja članica, gde je najbolji primer Evropska unija. Takođe, postaje neophodno sve više raditi na usklađivanju politike medijskog oglašavanja, pošto domet regionalnih medija često prevazilazi granice pojedinih zemalja. Da bi se prevazišli nedostaci čistog modela multilokalne organizacije međunarodne prodaje i marketinga, mnoge kompanije nastoje da kombinuju modele regionalne i multilokalne organizacije. Time se prevazilaze nedostaci čistih pojedinačnih modela, ali se dodaje još jedan hijerarhijski nivo organizacije i menadžmenta prodaje.

■ **MM.Marker 11.11. Globalni dometi funkcionalne organizacije prodaje i marketinga**

Coca-Cola je kompanija koja ima globalni status i globalnu perspektivu. Svoje aktivnosti globalne prodaje organizuje preko pet glavnih operativnih organizacionih centara, od kojih svaki ima geografsku nadležnost oko najznačajnijih međunarodnih regiona – Severna Amerika, Latinska Amerika, Afrika, Azija i Evropa sa Srednjim Istokom. Svakako da se čisto operativne aktivnosti prodaje i logistike spuštaju još na uža geografska područja pojedinih zemalja ili njihovih logističkih grupa. Međutim, sve te operativne aktivnosti po pojedinim regionima i zemljama su jedinstveno funkcionalno koordinirane. Početkom devedesetih godina *Coca-Cola* je sa tržišno-geografskog fokusa prešla na funkcionalnu globalnu organizaciju marketinga i prodaje. Aktivnosti strateškog i kreativnog marketinga i prodaje su u ovoj kompaniji jedinstveno i globalno koordinirane. To važi i za marketinško-prodajne aktivnosti koje su usmerene na tržište SAD. I one su koordinirane od strane posebno formiranog globalnog marketinškog odeljenja. Pošto većina prihoda ove kompanije dolazi sa svetskih tržišta van SAD, bilo je logično da ona pređe na globalnu funkcionalnu strukturu. *Ford* je takođe prešao na globalnu funkcionalnu strukturu svog marketinga i prodaje, kako bi eliminisao dupliranje aktivnosti regionalnih organizacionih centara kompanije u SAD, Evropi, Aziji i Latinskoj Americi. *Ford* je bio motivisan značajnom uštedom troškova marketinga, prodaje i logistike, kao i potrebom za bržim uvođenjem novih modela, sa međunarodnom i globalnom perspektivom.

■ **BR-BusinessDataBase**

Organizacija međunarodne prodaje i marketinga po regionima. Mnoge kompanije se orijentišu na regionalnu organizaciju svoje međunarodne prodaje i marketinga, fokusirajući se na ključne regione u svetu, kao što su: Zapadna Evropa, Istočna Evropa, Srednji Istok, Daleki Istok, Severna Amerika, Latinska Amerika i Afrika. Razlozi kojim su kompanije motivisane prilikom primene ovog organizacionog modela se vezuju za: racionalizaciju troškova, ostvarivanje efekata sinergije i ekonomije obima, kao i za sve prisutniju regionalizaciju tržišta. Grupa zemalja koje su geografski bliske i imaju slično poslovno i marketinško okruženje može da se organizaciono tretira na jedinstven način. Takve zemlje se često i formalno udružuju formirajući neku od formi ekonomskih integracija. Ti procesi stvaranja regionalnih ekonomskih integracija su prisutni na svim kontinentima, a svakako da je najupečatljiviji i najrazvijeniji primer Evropske unije. Razvoj jedinstvenog evropskog tržišta utiče na to da mnoge kompanije veći broj nacionalnih politika zamenjuju sa jedinstvenom pan-evropskom politikom prodaje i marketinga. ⁶¹³ To doprinosi značajnoj racionalizaciji ne samo marketinških i prodajnih troškova, nego i finansijsko-računovodstvenih. Nesporno je da kompanije ovim organizacionim modelom nastoje da



iskoriste prednosti regionalnih trgovinskih sporazuma koje potpisuje sve veći broj zemalja na multilateralnoj osnovi,

⁶¹³ *Unilever* se često uzima kao primer kompanije koja je oduvek bila naglašeno decentralizovana, razvijajući multilokalnu strukturu svoje prodaje i marketinga. Međutim, restrukturirajući svoju prodajnu i logističku politiku u Evropi *Unilever* je, kao jedan od najvećih proizvođača robe široke potrošnje, početkom devedesetih godina formirao novu organizaciju pod imenom *Lever Europe*. Nova organizaciona jedinica imala je zadatak da koordinira evropsku prodajnu politiku i praksu, kao i da delimično smanji nadležnosti lokalnih prodajnih i marketinških jedinica po pojedinim zemljama. Cilj je bio da se izbalansiraju i usklade regionalni ili pan-evropski zahtevi u istraživanjima, finansijskom praćenju kupaca i dobavljača, pakovanju proizvoda, sa čisto operativnim prodajnim i logističkim aktivnostima koje su ostajale na lokalnom nivou.

580 kao i da doprinesu racionalizaciji svoje međunarodne prodaje. Regionalni menadžment centri danas mnogo lakše komuniciraju i koordiniraju rad operativnih prodajnih punktova i kanala prodaje po pojedinim gravitirajućim zemljama. Treba imati u vidu da regionalna organizacija međunarodne prodaje ima svoja dva nedostataka. Jedan se ogleda u stvaranju složenije hijerarhijske strukture i dupliranju funkcija i nadležnosti između regionalnog i lokalnog nivoa. Svakako da to može doprineti povećanju nekih troškova. Drugi potencijalni nedostatak dolazi do izražaja kod onih kompanija koje teže uspostavljanju globalne perspektive i politike prodaje i marketinga. Može doći do konflikata u odnosima između globalnog i regionalnog autoriteta.

Funkcionalna organizacija međunarodne prodaje i marketinga. Ukoliko kompanija svojim poslovnim aktivnostima postane dominantno orijentisana prema međunarodnim i globalnim tržištima, te ukoliko raspolaže homogenim i specijalizovanim ili uskim proizvodnim programom sa beznačajnim varijacijama po pojedinim geografskim tržištima, tada je za nju racionalno da svoju međunarodnu prodaju i marketing organizuje po funkcionalnom modelu i na podlozi profesionalne specijalizacije za pojedine aktivnosti. Marketing i prodaja se organizuju kao jedinstvena i složena poslovna funkcija koja je dominantno međunarodno i globalno orijentisana. Domaći marketing je sada samo jedan segment međunarodnog i globalnog marketinga kompanije. Dolazi do naglašene organizacione podele poslova i poslovne specijalizacije ljudskih resursa. Po istom principu, tj. na međunarodnoj i globalnoj osnovi i perspektivi, organizuju se i druge poslovne funkcije u kompaniji kao što su: proizvodnja, istraživanje i razvoj, finansije, računovodstvo i upravljanje ljudskim resursima. Zahvaljujući tome što kompanija ima standardizovan, uzak ili specijalizovan program, bez značajnijih varijacija u međunarodnim i globalnim razmerama, funkcionalna organizacija predstavlja relativno jednostavnu organizacionu strukturu. Svaki funkcionalni menadžer ima nadnacionalnu (međunarodnu ili globalnu) odgovornost za tu funkciju. Ta se odgovornost hijerarhijski prenosi na ljude koji su operativno odgovorni za funkciju marketinga i prodaje na regionalnom i lokalnom nivou. Pošto u celoj organizaciji nema velikih tržišnih varijacija, akcenat je na profesionalnoj i operativnoj odgovornosti za preuzete obaveze.

Proizvodna organizacija međunarodne prodaje i marketinga. Ukoliko kompanija ima veći broj različitih i nepovezanih proizvodnih linija, te ukoliko je za uspešnu međunarodnu prodaju i marketing značajnije dobro poznavanje proizvodnih atributa nego poznavanje pojedinih geografskih tržišta, tada je logično da ona preferira organizaciju prodaje koja je zasnovana na proizvodima. Kompanija je tada orijentisana na servisiranje većeg broja potpuno različitih tržišnih segmenata tražnje u međunarodnim i globalnim razmerama. Profili tipičnih potrošača pojedinih proizvodnih kategorija su takođe različiti. To je dodatni razlog zašto nije racionalno insistirati ni na čisto funkcionalnoj organizacionoj strukturi, ili naglašenoj funkcionalnoj podeli poslova i profesionalnoj specijalizaciji za veoma različite



proizvodno-tržišne kontekste i prodajne situacije. Pri postojanju navedenih pretpostavki, na proizvodnom profilisanju i proizvodnoj specijalizaciji se posebno insistira kod organizacije marketinške i prodajne funkcije, a vrlo često i istraživačko-razvojne i proizvodne funkcije. Ostale poslovne funkcije, kao što su finansijska, računovodstvena, pravna i upravljanje ljudskim resursima, mogu biti organizovane na isti način, ali i po nekom drugom efikasnijem i funkcionalnijem modelu za kompaniju. Organizacija međunarodne prodaje i marketinga po proizvodnom modelu povećava fleksibilnost kompanije pri nastupanju na različitim tržištima. To je posebno značajno kada se proizvodne linije i proizvodi često menjaju u skladu sa aktuelnim promenama u razvoju tehnologije. Koncentrišući menadžment prodaje i marketinga po proizvodnim linijama, kompanija može efikasnije da upravlja životnim ciklusom proizvoda po pojedinim inostranim tržištima, dodavanjem atraktivnijih novih modela i povlačenjem nedovoljno traženih i zastarelih modela proizvoda. Kompanija može da: afirmiše model rukovodioca proizvoda ili brend menadžera po pojedinim inostranim tržištima ili međunarodnim tržišnim regionima, da se orijentiše na licencno osposobljavanje lokalnih partnera, da ide na primenu modela ugovorne proizvodnje po pojedinim tržištima, ili da dodaje nove grupe proizvoda i brendova kroz odgovarajuće akvizicije na pojedinim tržištima.

■ **MM.Marker 11.12. Globalni dometi proizvodne organizacije prodaje i marketinga**

P&G se često navodi kao globalno orijentisana korporacija koja uspešno primenjuje organizaciju prodaje i marketinga po proizvodnom modelu u različitim delovima sveta. Najčešće se koristi model rukovodioca proizvoda ili brend menadžera u kombinaciji sa modelom ugovorne proizvodnje po pojedinim međunarodnim regionima. Radi se o korporativnom sistemu koji dosledno primenjuje multi-brend strategiju tržišnog pozicioniranja u globalnim razmerama. Na stotine proizvodnih brendova ove korporacije su poznatiji u svetu od samog korporativnog sistema. Pored *P&G* i kompanije kao što su *Philips*, *ICI* i *Volvo* mogu se navesti kao karakteristični poslovni primeri koji su se opredelili za primenu proizvodnog modela svoje organizacije prodaje i marketinga u uslovima globalizacije tržišta (videti njihove Internet prezentacije).

■ *BR-BusinessDataBase*

Svakako da i ovaj model organizacije može da ispolji određene slabosti i nedostatke. Problem može da predstavlja nedostatak svestranog i dovoljnog funkcionalnog znanja koje bi trebalo da prati tržišno pozicioniranje i prodaju pojedinih proizvodnih linija. Ovaj nedostatak funkcionalnih znanja može dovesti do toga da kompanija neadekvatno vrednuje ili propusti određene šanse na inostranim tržištima. Proizvodno orijentisani menadžeri prodaje i marketinga mogu biti previše etnocentrično i tehnološki orijentisani, bez dovoljnog uvažavanja sociokulturnih razlika u ponašanju potrošača. Treći problem ovog modela organizacije međunarodne prodaje i marketinga može da se ogleda u nedostatku međunarodne i korporativne koordinacije između pojedinih prodajnih timova koji su proizvodno fokusirani. Ukoliko prodajni timovi pojedinih proizvodnih grupa funkcionišu nezavisno, to može rezultirati u neefikasnom funkcionisanju kompanije kao celine. Može se desiti da se za potrebe dve proizvodne linije odvojeno zakupi prostor ili vreme oglašavanja u lokalnim, regionalnim ili globalnim medijima. To po pravilu ispadne skuplje nego da se vodila zajednička i koordinirana politika promocije i oglašavanja. Ovo je bitan razloga zašto se neke kompanije opredeljuju da samo operativne aktivnosti prodaje i marketinga organizuju po proizvodnom modelu, dok strateške i promotivne aktivnosti marketinga organizuju po funkcionalnom modelu na korporativnom nivou.

Matrična organizacija međunarodne prodaje i marketinga. Kako bi prevazišle ograničenja i nedostatke jednodimenzionalnih modela organizacionih struktura, neke kompanije se odlučuju da koriste matričnu organizaciju međunarodne prodaje i marketinga u okviru ukupne matrične organizacione strukture kompanije. Matrična organizacija podrazumeva



kombinaciju nekih od jednodimenzionalnih modela: geografski, funkcionalni, proizvodni, segmentacioni. Proizvodno fokusirani menadžeri prodaje i marketinga imaju odgovornost za tržišno pozicioniranje određene proizvodne linije u svetskim razmerama. Istovremeno, geografski fokusirani menadžeri prodaje i marketinga imaju odgovornost za tržišno pozicioniranje svih proizvodnih linija na konkretnom geografskom području. Dakle, u matičnoj organizaciji dolazi minimum do dvostrukog preklapanja i usklađivanja prodajno-marketinških nadležnosti u konkretnom proizvodno-tržišnom kontekstu. Prodajno osoblje na konkretnom tržištu je istovremeno podređeno dvojnoj ili trojnoj liniji nalogodavnog usmeravanja i kontrolisanja.

■ **MM.Marker 11.13. Globalni dometi matične organizacije prodaje i marketinga**

Jedna od najrasprostranjenijih matičnih organizacija može se prepoznati kod švedsko-švajcarske kompanije *ABB*. Kompanija je osnovana 1987. godine kao merdžer kompanije *Asea* iz Švedske i kompanije *Brown-Boveri* iz Švajcarske. Ova kompanija ima veoma diversifikovanu delatnost na čak 60 oblasti, u kojima je prisutna na tržištima širom sveta. U svakom poslovnom području neguje se globalna odgovornost za definisanje strategije i prelivanje strategijske odgovornosti na niže nivoe. Na drugom kraju matične organizacije nalaze se brojne lokalne organizacije u mnogim zemljama, koje su odgovorne za implementaciju globalne strategije na njihovoj teritoriji. Svaki lokalni menadžer prodaje i marketinga izveštava regionalnog menadžera, kao i odgovarajućeg menadžera globalnog nivoa. Dakle, različite kategorije menadžera moraju da se međusobno usaglase i zajednički usvoje lokalne prodajne pristupe, strategije i budžete. Kompanija *ABB* je bila organizaciono strukturirana u više od tri hiljade organizacionih jedinica raspoređenih širom sveta, sa obavezom dualnog izveštavanja.

■ *BR-BusinessDataBase*

Ukoliko kompanija proceni da je za njenu uspešnu prodaju u međunarodnim i globalnim razmerama bitno višedimenzionalno usmeravanje i stimulisanje (tržišno, proizvodno, funkcionalno), tada je logično da se ona opredeli za matičnu organizaciju. Paralelno sa tim, kompanija želi da izbegne dupliranje i parcijalizaciju međunarodnih poslovnih nadležnosti, kao i nepotrebno uvećavanje marketinških i prodajnih troškova i neracionalno angažovanje ljudskih resursa. Takođe, ukoliko se proceni da je zbog uvećane tržišne neizvesnosti, neophodno obezbediti svestrano informisanje i koordinaciju, matična organizacija se nameće kao logično rešenje. Dodatnu kompleksnost matične organizacije je moguće opravdati značajnim efektima i koristima od višedimenzionalnog usmeravanja i koordinacije, povećane fleksibilnosti, efekata od ekonomije obima, kao i veće i stabilnije prodaje u međunarodnim i globalnim razmerama. Svakako da matična organizacija vrši pritisak na promenu tradicionalnog načina ponašanja menadžera. Umesto klasičnog i individualnog autoriteta, različite kategorije menadžera se moraju naviknuti na preplitanje i usaglašavanje autoriteta i timski rad, iz čega proizilazi da se svako drži svoje fokusirane nadležnosti, tehničke i profesionalne kompetentnosti. Ograničavanje autoriteta u matičnoj organizaciji može da stvara značajne personalne tenzije. Kombinovanje različitih prodajnih i marketinških nadležnosti i ciljeva, kao i dualnog izveštavanja, često dovodi do stvaranja konflikata. Kada se tome doda matična kompleksnost organizacije međunarodne prodaje i marketinga, onda je jasno da samo visok stepen profesionalizma i odgovornosti na svim nivoima može da doprinese prevazilaženju potencijalnih tenzija i problema koji mogu da prate ovaj model organizacije.



Dell – Sistem prodaje koji obezbeđuje proizvodnju po porudžbini

Dell je osnovan 1984. godine od strane *Michaela Dell*

a. Naime, *Dell* je za vreme studiranja na Univerzitetu u Teksasu osnovao kompaniju sa početnim kapitalom od 1,000 USD. *Dell* je 1985. godine počeo sklapanje kompjutera u *Round Rock-u*, Teksas, da bi zatim proizvodnju prebacivao u druge zemlje: 1990. godine otvorio je pogon u Irskoj; 1996. godine u Maleziji; 1998. godine u Kini; 1999. godine u Brazilu. U prethodnih 5 godina, *Dell* je diversifikovao delatnost u oblast servera, *storage* i komunikacijsku opremu. Kompanija posluje u 34 zemlje, ima 36,000 zaposlenih, od kojih 14,000 van SAD-a. Godišnji promet prevazilazi 32 milijarde USD. Kompanija uspeh zasniva na proizvodnji po porudžbini, po modelu direktne prodaje. *Dell* je eliminisao nezavisne vertikalne posrednike i preprodavce. Svoju konkurentsku prednost kompanija valorizuje kroz kontrolisani sistem i menadžment prodaje. *Dell* direktno prodaje svoje proizvode krajnjim kupcima preko dobro odabranih i partnerski povezanih maloprodavca. Kompanija često prodaje direktno potrošačima putem telemarketinga ili Interneta. Proizvođači po porudžbinama kompanija je uspela da prilagodi svaki računar individualnim potrebama potrošača. Takav model proizvodnje i prodaje zahteva male zalihe (4 dana u proseku) i omogućuje isporuku najnovije tehnologije potrošačima. Troškovi su svedeni na minimum u poređenju sa konkurencijom. Uz male zalihe izbegavaju se i skupa prodajna mesta. Svoje poslovanje *Dell* svodi na nekoliko jednostavnih principa. Direktan kontakt sa kupcem *Dell* ima putem Internet sajta, a na ovaj način se ostvaruje i najveći deo prodaje. Na sajtu se nalazi nalog, koji kupac popuni, kakav hardver, softver ili server hoće, a proizvodnja se vrši na osnovu ovih instrukcija. Na ovaj način su značajno redukovani troškovi. Proizvodnja je automatizovana i za sklapanje jednog računara potrebno je svega pet do sedam minuta uz prethodno testiranje. Dnevno se proizvede 40 hiljada jedinica, a zanimljivo je reći da je magacin ovakve kompanije jako mali, tek nekoliko kvadrata. Praktično nema potrebe za odlaganjem materijala i proizvoda. Politika koju *Dell* vodi u svom poslovanju je da uvek prati stanje na tržištu, radi za poznate kupce, proverene tehnologije i uvek krene u proizvodnju tek nakon narudžbine. Poznati *Dellovi* kupci su *Boeing*, *Philips* i *General Motors*, mada u poslednje vreme kompanija sve više poklanja pažnju malim i srednjim klijentima. Američka kompanija *Dell* je prema podacima agencije *IDC*, najveći svetski proizvođač računara. Na kraju 2004. godine kompanija je imala je 17% učešća na tržištu, dok je danas taj procenat 18,9%. Na drugom mestu nalazi se *HP* sa 15,4 %. Od vodećih svetskih proizvođača kompjutera, jedino je *Dell* imao rast tržišnog učešća. Ono što *Dell* preporučuje svuda u svetu je „*Dell* biznis model“, koji se već školski proučava u teoriji ekonomije i marketinga. Biznis model je podržan sistemom kvaliteta proizvoda, odnosno ugradnjom najboljih delova za računare renomiranih svetskih proizvođača. *Dell* svojim korisnicima pruža uvek dostupan *world wide servis* i podršku. Ovakav pristup posleprodajnim uslugama se ostvaruje rigoroznim izborom lokalnih partnera. Beogradska kompanija *Informatika a.d.* je jedini *Dellov* partner u našoj zemlji, a saradnja je započela 2000. godine. Podaci govore da svaki treći poslovni korisnik laptopa u našoj zemlji koristi model ovog proizvođača. Više od 30 hiljada ljudi u Srbiji koristi *Dellove* računare, a više od hiljadu firmi poseduje *Dellove* servere. Svaki peti personalni kompjuter u velikim kompanijama kao što su *JAT*, *RTS*, *NIS*, *EPS* je takođe *Dellov*. *Informatika a.d.* kao firma, koja već tridesetak godina postoji, ispunila



je sve rigorozne kriterijume stranog partnera, a kontrole i testiranja se obavljaju po nekoliko puta godišnje. *Mike George*, šef marketinga i jedan od glavnih menadžera u *Dellu*, objasnio je u razgovoru za *CNET News.com Dellovu* poslovnu strategiju na tržištu. Rekao je da su u *Dellu* orijentisani na proširivanje uloge računara. Računarima se pripisuje uloga centra iz kojeg će se moći upravljati ostalim kućnim uređajima. Pored toga, velika će se pažnja posvetiti njihovim novim modelima štampača. Biće prebogati različitim funkcijama, te digitalnim kamerama čijom su prodajom jako zadovoljni. Prodaja ide i preko strateških partnera—*Canona* i *Kodaka*. Pri ulasku na tržište, *Dellova* strategija je da se ono prvo ispita i to tako da se uvidi mogu li se uvesti određeni noviteti, koje su njihove prednosti i kolika je isplativost celog projekta. Nakon toga se analiziraju prioriteti i donosi odluka o načinu ulaska, intenzitetu distribucije i prodaje na odabranom tržištu. Prema *Mike Georgeu Dell* u budućnosti neće pribegavati nekim radikalnim potezima na tržištu, ali se svejedno nadaju uspešnijem poslovanju.

Dell u Poljskoj. Nekoliko kompanija u kompjuterskoj industriji postale su najnovije žrtve globalne ekonomske krize. Kapaciteti *Della* će iz Irske biti prebačeni u Poljsku, kako bi se smanjili troškovi proizvodnje. Predsednik kompanije, *Michael Dell*, otvorio je u poljskom gradu *Lođu* dosad najmoderniju fabriku u okviru korporacije. *Dell* se pridružio radnicima fabrike, korisnicima, članovima poljske vlade i lokalnih vlasti, te kooperantima na ceremoniji u čast otvaranja. Fabrika će, kažu u *Dellu*, olakšati podršku rastućem broju korisnika u Srednjoj i Istočnoj Evropi, kao i unaprediti tačnost i brzinu isporuke. „*Dellov* uspeh u poslovanju temeljen je na spoju iskustva i proizvodnje sa dubokim razumevanjem korisničkih potreba“ izjavio je *Michael Dell*. „Znali smo da ćemo u ovoj regiji morati da smestimo našu proizvodnju, pre svega zbog rastućih potreba u Srednjoj i Istočnoj Evropi. Našim pogonima u *Lođu* možemo pružiti vrhunsku uslugu i održati kvalitetno prisustvo na tržištu,“ dodao je *Dell*. Proizvodni pogon u Poljskoj predstavlja značajno *Dellovo* ulaganje u regiju i odražava njenu važnost za poslovanje kompanije. Kako se navodi u saopštenju, u skladu sa društvenom odgovornošću kompanije, *Dellova* fabrika u *Lođu* pokrenula je niz projekata na lokalnom nivou. Među njima su *Dellova* donacija za dve škole u samom *Lođu*, vrednosti 35 hiljada USD, te akcija u kojoj je više od stotinu *Dellovih* radnika posadilo drveće u prirodnom parku *Lublinek*. *Dell* je u pogon, na površini od 37 hiljada kvadratnih metara, u Poljskoj uložio 292 milion USD. Trenutno je u fabrici zaposleno 1,200 radnika, a pogon će proizvoditi *Latitude* i *Inspiron* prenosne računare.

Dell u WalMartu. Nakon što je od *HP-a* izgubio čelnu poziciju u proizvodnji računara, kompanija *Dell* je odlučila da svoje proizvode što više približi kupcima i po svaku cenu se vrati na vodeću poziciju. S tim u vezi je i odluka o početku prodaje *Dellovih* računara u više od 3,400 prodajnih objekata najvećeg svetskog maloprodajnog lanca, *WalMart*, na teritoriji *USA*, *Kanade* i *Portorika*. Za *WalMart* maloprodajni lanac ovaj ugovor je deo plana u remodelovanju i razvoju prodaje u domenu elektronskih uređaja.

Dell kiosci i prodavnice. Početkom 2002. godine *Dell* je otvorio kioske u trgovačkim centrima širom *SAD* kako bi pružio što kvalitetniju uslugu kupcima koji preferiraju ovaj metod kupovine. U kioscima se praktikuju telemarketing i Internet marketing, kao sve aktuelniji oblici direktne prodaje. Uprkos dodatnim troškovima, prodaja na tim lokacijama je prevazišla prodaju kroz druge maloprodajne lance. Počevši od 2005 godine, *Dell* je otvorio nove kioske u trgovačkim centrima širom *Australije*, *Kanade*, *Singapura* i *Hong Konga*. Početkom 2008. godine *Dell* zatvara 140 kioska u *SAD* zbog selidbe prodaje u u *WalMart*, *Best Buy* i *Staples*. Tokom 2006. godine *Dell Inc.* je otvorio prodajni objekat na 280 m² površine u *Dallasu*, *Teksas*. Prodavnica radi 7 dana u nedelji i u njoj je izloženo 36 modela, uključujući kako računare tako i televizore.



Način funkcionisanja ove prodavnice je sličan funkcionisanju kioska, naime kupci mogu samo pogledati izložene modele, a porudžbinu obavljaju preko agenata. Potom *Dell* isporučuje proizvod u skladu sa željama kupaca.

Partnerski kanali prodaje. Od 1990. godine *Dell* zaključuje partnerske aranžmane sa dobro odabranim maloprodavcima. Na podlozi partnerskih ugovora u SAD, kompanija prodaje svoje proizvode u trgovačkim lancima, kao što su: *Best Buy*, *Costco* i *Sam's Club*. Tokom 2003. godine *Dell* postaje partner sa *Staplesom* najvećim maloprodavcem kancelarijske opreme i *Best Buyom* najvećim maloprodavcem tehnike. Krajem februara 2008. godine *Dell* počinje da izvozi proizvode za jedan od najvećih međunarodnih maloprodajnih lanaca kancelarijskog materijala, *Staples Business Depot*. U aprilu 2008. godine saradnja se proširuje na radnje poput *Future Shop* i *Best Buy*. U 2008. godini *Tesco*, lanac velikih supermarketa, počinje da distribuira *Dellove* računare širom Velike Britanije. U maju 2008. godine, *Dell* je potpisao ugovor sa kompanijom *Officeworks*, članicom *Coles Group*, koja predstavlja prodajni lanac kancelarijske opreme u Australiji. Ugovorom je predviđena distribucija modela koji se neznatno razlikuju od onih u *Dellovim* radnjama. *Dell* u Australiji od novembra 2008. godine sarađuje i sa kompanijom *Harris Technology*.

Širenje na Istok i Kinu. S obzirom na to da se na tržištima u Istočnoj Evropi i Rusiji javila potreba za kupovinom kompjuterske opreme putem telefona ili Interneta, *Dell* je razvio svoje maloprodajne kanale u nekim zemljama tog regiona. U aprilu 2007. godine kompanija otvara prodavnicu u Budimpešti, a u oktobru iste godine otvara predstavništvo u Moskvi. *Dell* nastavlja da širi poslovanje van granica SAD. Tako je prodaja u Kini porasla za 28% na godišnjem nivou, dok je na globalnom nivou taj procenat iznosio oko 5%. Kina za kompaniju predstavlja drugo najveće tržište posle SAD. *Dell* je u Kini predstavio novi server i nove računare namenjene troškovno osetljivim klijentima, a sve u cilju osvajanja što većeg tržišnog učešća.

Odgovor na krizu. U februaru 2009. godine kompanija *Dell* je objavila da je njen neto prihod u četvrtom tromesečju 2008. god. opao za 48%. *Michael Dell* smatra da je to posledica smanjenja potražnje IT proizvoda, jer su ulaganja u toj sferi odložena dok se privreda malo ne oporavi. Međutim, kompanija zbog toga preuzima druge korake kako bi smanjila troškove i prilagodila se recesiji. Koraci koje će *Dell* preduzeti u tom pogledu su: smanjivanje menadžerskih kompenzacija, otpuštanje osoblja, restrukturiranje dizajna i distribucije proizvoda, zatvaranje pojedinih fabrika uz prebacivanje proizvodnje na druge proizvođače i selektivno usmeravanje ulaganja u proizvode s većom profitnom stopom, kao što su serveri za preduzeća, sistemi za skladištenje podataka, softver i mrežne usluge.

■ *BR-BusinessDataBase*

Prodaja mikrotalasnih pećnica na tržištu Indije

Zamislite situaciju u kojoj ste vi marketing menadžer kompanije koja se bavi prodajom bele tehnike na svetskom nivou. Vaša kompanija prodaje mikrotalasne pećnice visoke cene i kvaliteta koje su proizvedene u SAD i pojedinim zemljama Azije. Trenutno prisustvo na tržištu Indije je krajnje ograničeno. Nakon preliminarnih analiza utvrđeno je da pored visoke cene i kvaliteta postoje segmenti tržišta koji bi prihvatili i proizvode nižih cena i kvaliteta. Pored Vaše kompanije na tržištu Indije deluju *Samsung*, *Whirlpool* i *LG Electronics* koji takođe smatraju da se tražnja za mikrotalasnim pećnicama može povećati sa usklađivanjem cene i proizvoda. Svaki od potencijalnih konkurenata je svestan da je neophodno da se pre toga prevaziđu određene prepreke. Vaš istraživački tim je sumirao odgovore potrošača i trudi se da utvrdi sve relevantne činjenice o tržištu, potencijalne prepreke i neophodne uslove da tržište bele tehnike u Indiji ostvari rast. Na ovom tržištu se nadmeće pet kompanija koje se ne slažu ni po pitanju veličine tržišta, ni po pitanju funkcije mikrotalasne pećnice za porodicu u Indiji. Mišljenje jednog od menadžera je „Sve dok se ne promeni način ishrane u Indiji neće doći do značajnijeg rasta tržišta mikrotalasnih



pećnica“. Sa druge strane ostali konkurenti ne podržavaju gore naveden stav i smatraju da kupce treba podučiti kako da koriste mikrotalasne pećnice. Jedna domaćica je izjavila „Mikrotalasnu pećnicu sam kupila nakon venčanja jer mi se svidela i imala sam dovoljno novca da mogu da je sebi priuštim. Prijatno sam se iznenadila koje sve funkcije ima“. Međutim bilo je i drugačijih komentara „Šta god pričali prodavci, hrana spremljena u mikrotalasnoj pećnici nema isti ukus kao tradicionalna hrana“. Neki od komentara su isticali prednosti mikrotalasne pećnice u pripremi hrane za ljude koji imaju puno obaveza, dok su drugi isticali da je primena mikrotalasnih pećnica u suprotnosti sa tradicionalnom indijskom kuhinjom. Percepcija mikrotalasnih pećnica je kod građana Indije i dalje na vrlo niskom nivou, na veliku žalost proizvođača i prodavaca mikrotalasnih pećnica. Ipak prvi put u poslednjih sedam godina, koliko se prodaje u Indiji, raste optimizam po pitanju njene prodaje. Mikrotalasna pećnica počinje da se kupuje umesto drugog televizora, frižidera, a srednja klasa je željna novih proizvoda. Stepenn penetracije tržišta je izuzetno nizak, a oko 70% prodaje obuhvata nekoliko najvećih gradova u Indiji. Dobra vest je da mikrotalasne pećnice počinju da se prodaju i u manjim gradovima. Menadžeri pojedinih kompanija smatraju da je budućnost ovog tržišta u ruralnim sredinama: „Ukoliko ubedite seosko stanovništvo da je mikrotalasna pećnica deo svakodnevnog kuvanja možete ostvariti značajan rast prodaje u Indiji“. Osim usklađivanja cene i performansi proizvoda kompanije će morati i da utiču na svest potrošača. Mnogi potrošači smatraju da mikrotalasne pećnice nisu prikladne za pripremanje indijske hrane. Ljudi koji kupuju mikrotalasne pećnice često imaju privatne kuvare koji ih i ne koriste, a mnogi potrošači koji sami kuvaju i poseduju mikrotalasnu pećnicu je ne koriste često. Uglavnom se upotrebljava u pripremi zapadnjačke hrane. Uvidevši da kod potrošača još uvek nije kreirana svest o upotrebi proizvoda kompanije su napravile zaokret od masovnog ka direktnom marketingu, kako bi potrošačima približili proizvod. Pravi izazov za prodavce je da navedu kupce da proizvod koriste ne samo za podgrevanje već i za kuvanje hrane. Imajući ovo na umu kompanije očekuju da se u narednom periodu poveća veličina tržišta na osnovu rasta tražnje u ruralnim i poluurbanim sredinama. Da li će se tržište mikrotalasnih pećnica proširiti tako što će se one potencirati kao stvar prestiža ili će se potencirati njihova upotrebna vrednost ostaje da se vidi. Na rast ovog tržišta pozitivno je uticalo to što je jedan od najboljih indijskih kuvara javno stavio do znanja da tradicionalnu hranu priprema u mikrotalasnoj pećnici.

Podaci o tržištu. Lider na ovom tržištu je *LG Electronics* koji kontroliše 41.5% tržišta, sa godišnjom prodajom od 1.6 *lakh* (*Lakh* je tradicionalna numerička jedinica u Indiji. *Lakh* predstavlja 100,000 jedinica). *LG Electronics* je ponudio osam modela mikrotalasnih pećnica, prilagođenih lokalnim ukusima, zapremine od 28 – 30 litara, i cenama koje u zavisnosti od modela variraju od 8,500 do 19,000 rupija. *Samsung* Indija i *LG Electronics* su dominantni na ovom tržištu kontrolišući oko 61% prodaje. Do pre nekoliko godina mikrotalasne pećnice se nisu mogle kupiti u Indiji. Tada je *Kelvinatorov* „*Magiccook*“ pokušao da se pozicionira na velika vrata. Kompanija je doživela totalni fijasko, a po analitičarima jedan od razloga neuspeha bila je cena koja je iznosila preko 20,000 rupija i proizvod koji nije bio prilagođen indijskom posuđu. Marketing aktivnosti u vidu organizovanja časova kuvanja, izbora za najbolji recept, prezentacionih prodaja, raznih vrsta poklona i sl. koje su bile usmerene na urbana područja nisu dale aktivne rezultate. Ono što bi zaista moglo da drastično poveća prodaju ovog proizvoda je promena u načinu ishrane. Jedna od kompanija u svojim kampanjama ističe „svežinu“ hrane koja se čuva ukoliko se priprema u mikrotalasnoj pećnici. Iako je prodaja bele tehnike u prvom kvartalu 2005. godine zabeležila osetan pad, prodaja mikrotalasnih pećnica je očuvala svoj nivo. Održavanje obima prodaje se prvenstveno duguje smanjenju prodajnih cena, pa tako najjeftiniji model sada košta 5,000 umesto 7,000 rupija. Dok je prodaja u urbanim



područjima i dalje glavni deo segmenta, prodaja u poluurbanim i ruralnim delovima Indije beleži rast. Iako je cena bitan element marketing miksa, konkurenti pokušavaju da pridobiju kupce i ostalim elementima. Najveći problem je kako segmentisati tržište mikrotalasnih pećnica i u skladu sa tim ponuditi adekvatnu kombinaciju cene i proizvoda. Kompanije pokušavaju da pridobiju „super mame“, neženje i da ponude alternativu za RTR (rečna, toster i roštilj). Cilj je ubediti potrošače da se mikrotalasna pećnica može koristiti u više svrha nego što je podgrevanje hrane. Ovaj cilj se može ostvariti samo boljom edukacijom potrošača. Konkurenti na tržištu se suočavaju sa većitom dilemom kada su u pitanju obim prodaje i cena, „šta je starije kokoška ili jaja?“. Cene proizvoda se sigurno neće smanjivati ukoliko se ne uveća obim prodaje, dok sa druge strane obim prodaje neće značajnije porasti ukoliko ne dođe do redukcije cena. Kupovina ovog proizvoda se planira duži vremenski period, zbog čega se *Samsung Electronics* opredelio da u okviru svog *call centra* kupcima pruža i informacije o mikrotalasnim pećnicama. Osim prodaje lošijih modela sa nižom cenom sve veći obim prodaje beleže i kombinovani modeli (mikrotalasna pećnica sa grejnom pločom). Modeli koji se danas nude na tržištu Indije podrazumevaju primenu savremene tehnologije tako da se može spremati i hrana po složenim receptima, koje podrazumeva tradicionalna indijska kuhinja. Jedan od analitičara tržišta smatra da ne treba biti veliki optimista po pitanju rasta tržišta mikrotalasnih pećnica: „Mikrotalasne pećnice su se u SAD pojavile 1950. godine i bilo je potrebno oko 20 godina da bi ovaj proizvod dostigao svoju popularnost kod američkih domaćica“. Vaš zadatak je da kreirate strategiju plasiranja mikrotalasnih pećnica na tržište Indije za proizvođača *White Appliance*. U okviru strategije uključite analizu tržišta i segmenta, karakteristike proizvoda, visinu cene, marketing program i politiku distribucije. Neke od tema koje bi trebalo da razmotrite u okviru svoje strategije mogle bi biti: kulturološke razlike u pripremanju hrane; vrednosti i običaji koji bi mogli uticati na mišljenje o mikrotalasnim pećnicama; efekti konkurencije.

■ *BR-BusinessDataBase*

?? LITERATURA XI

1. Aaker, D. A. & McLoughlin, D. (2007) *Strategic Market Management*, John Wiley & Sons, New Jersey
2. Acuff F.L. (1993) *How to Negotiate Anything With Anyone Anywhere Around the World*, American Management Association, New York.
3. Agtmael, A. (2007) *The emerging markets century*, Simon and Scuster
4. Armstrong, G. & Kotler, P. (2003) *Marketing – An Introduction*, Prentice Hall, New York
5. Bartlett, C.A., Ghoshal, S. (2001) *Managing across borders – The transnational solution*, HBS Press
6. Branch, A.E. (2005) *Export practice and management*, 5th Edition, Thomson Learning.
7. Brett, J, Behfar, K. and Kern, M.C., *Managing multicultural teams*, *Harvard Business review*, 2006, 46(6), pp. 101-114.
8. Brislin, R.W. (2001) *Understanding cultures' influence on behaviour*, 2nd Edition, Harcourt.
9. Cateora, P.R., Graham, J.L. (2007) *International Marketing*, 11th Edition, McGraw-Hill.
10. Chaney, L. C. & Martin, J. S. (2004) *Intercultural Business Communication*, 3rd Edition, Prentice Hall, New Jersey
11. Charman, S., Phrenology Marketing, *Customer Intelligence*, May 2004,
12. Cook A.Thomas, Alston Rennie, Raia Kelly (2004) *Mastering Import and Export Management*, New York. American Management Association
13. Czinkota, M.E. and Ronkainen, I. (2006) *International marketing*, 8th Edition Thomson Learning.
14. Dahringer D. Lee and Muhlbacher Hans; (2007) *International Marketing*, Addison Wesley Publishing Company.



15. Daniels, J. D., Radebaugh, L. H. & Sullivan, D. P. (2004) *International Business – Environments and Operations*, 3rd Edition, Prentice Hall, New Jersey
16. Draškić Mladen (1987) *Međunarodno privredno ugovorno pravo*, Savremena administracija, Beograd.
17. El Kahal,S.(2006) *Introduction to international business*, McGraw-Hill
18. Foster Dean Allen (1992) *Bargaining Across Borders*, Mc Grow Hill, Inc.
19. Griffin, R.W. and Pustay, M.W. (2005) *International Business*, 4th Edition, Pearson/Prentice Hall.
20. Gudykunst, W.B. (2005) *Cross-cultural and intercultural communication*, Sage Publications
21. Hendon W. Donald; Hendon A. Rebecca (1989) *How to Negotiate Worldwide*, Grower Publishing Co.
22. Herbing A. Paul; Kramer E. Hugh, Do's and Don'ts Cross Cultural Negotiations, *Industrial Marketing Management*, 1992, No. 21
23. Hofstede,G. (2003) *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations international differences in work related values*, 2nd Edition, Sage
24. Ikechi Ekeledo, Sivakumar K, The impact of e-commerce on entry-mode strategies of services firms, *Journal of International Marketing*, 2004, 12(4), pp.46-70.
25. Jobber, D. & Fani, J. (2006) *Osnovi marketinga*, Data status, Beograd
26. Jobber, D. (2003) *Principles and Practice of Marketing*, 4th Edition, McGraw-Hill, New York
27. Johansson K. Johny, (2000) *Global Marketing*, McGraw-Hill Higher Education
28. Keegan, W.J., Green, M.J. (2005) *Global marketing management*, Pearson, Prentice-Hall.
29. Keller, K. L. (2003) *Strategic Brand Management – Building, Measuring and Managing Brand Equity*, 2nd Edition, Prentice Hall, New York
30. Kotabe Masaaki and Kristiaan Helesen (2004), *Global Marketing Management*, 3rd Edition, John Wiley & Sons, Inc.
31. Kotler, P. & Armstrong, G. (2004) *Principles of Marketing*, 11th Edition, Pearson Education, New York
32. Kotler, P. & Keller, K. L. (2005) *Marketing Management*, 12th Edition, Pearson Education, New York
33. Kotler, P. & Trías De Bes, F. (2003) *Lateral Marketing - New Techniques for Finding Breakthrough Ideas*, John Wiley & Sons, New Jersey
34. Kotler, P. (2002) *Marketing Management, Millennium Edition*, Pearson Custom Publishing, Boston, USA
35. Kotler, P. (2003) *Marketing Insights from A to Z*, John Wiley & Sons, New Jersey
36. Milisavljević Momčilo, (1999) *Marketing*, CID Ekonomski Fakultet, Beograd
37. Mort, G.S., Weerawardena, J., Networking capability and international entrepreneurship, *International Marketing Review*, 2006, 23(5), pp 549-572.
38. Nakiye Boyacigiller, The Role of Expatriates in the Management of Interdependence, *Journal of International Business Studies*, 1990, Vol. 21
39. Nunes, P. F., Dull, S. F. & Lynch, P. D. (2003) *Customer Relationship Management – When Two Brands are Better Than One*
40. Ohmae,K. (2005) *The next global stage: the challenges and opportunities in our borderless world*, Pearson Education.
41. Parrish, E., Cassill, N., Oxenham, W. (2006), "Niche marketing strategy for a mature market place", *Marketing Intelligence and Planning*, 24(7): 694-707.



42. Quelch, J. and Deshpande, R. (2004) *The global market: developing a strategy to manage across border*, Wiley and Sons.
43. Rugimbana, R. and Nwankwo, S. (2003) *Cross cultural marketing*, 9th Edition, Dryden Press
44. Sarathy, R. Terpstra, V. Russow, L.C (2006) *International marketing*, 9th Edition, Dryden Press
45. Schuling I, Kapferer N, Executive insights: real differences between local and international brands, *Journal of International Marketing*, 2004, 12(4), pp. 97-112.
46. Singh, S. (2006) Cultural differences in and influences on consumers propensity to adopt innovations, *International Marketing Review*, 2006, 23(2) 173-191.
47. Strandskow, J., Duerr, E., Albaum, G. (2004) *International marketing and export management*, 5th Edition, Addison Wesley.
48. Terpstra Vern, David Keneth (1991) *The Cultural environment of International business*, 3rd Edition, Cincinnati: South-Western.
49. Usunier, J.C. and Lee, J.A. (2005), *Marketing across cultures*, 4th Edition, FT Prentice Hall.
50. Veludo, M., Macbeth K. D. and Purchase, S., 'Partnering and relationships within an international network context, *International Marketing Review*, 2004, 21(2), pp. 142-157.
51. Vračar Dragutin (1997) *Strategije tržišnog komuniciranja*, Privredne vesti EUROPUBLIC, Beograd
52. Weis E. Stephen, Negotiating with Romans, *Sloan Management Review*, Winter 1994, pp. 85 - 99



GLAVA XII

614

INTERNET MARKETING

Amazon.com – Marketing i prodaja preko Interneta kao bazični biznis ⁶¹⁵

Od ideje do realizacije. *Amazon.com* je američka e-trgovinska kompanija smeštena u *Seattlu, Washington*. Ona je jedna od prvih kompanija koja je krenula sa prodajom proizvoda na Internetu. Kompanija je dobila naziv po Amazonu, beskrajnoj i razgranatoj južnoameričkoj reci. Sve je počelo kada je njen osnivač *Jeffrey Bezos*, usled ogromnog rasta korišćenja Interneta, video budućnost u novom obliku poslovanja. *Bezos* je sledeći svoju viziju, intervjuisao 20 najvećih trgovinskih kompanija koje su prodavale proizvode kataloški, kako bi saznao koja bi se roba prodavala efikasnije putem Interneta u odnosu na tradicionalne trgovinske institucije. U to vreme, bile su to knjige. Za knjige nisu postojali detaljni katalogi koji bi se morali slati poštom. S druge strane, Internet je mogao pružiti uvid u široku bazu podataka, tada još virtualno limitiranom broju korisnika. *Jeff Bezos* je rezultate tržišnog ispitivanja ozbiljno shvatio i prihvatio se posla u želji da sazna sve o poslovanju sa knjigama. Prvi zadatak je bio napraviti ozbiljan biznis plan i u posao uvući što veći broj kompjuterskih talenata. Početak nije bio nimalo glamurozan. *Jeff* i njegova supruga su trgovinu organizovali u njihovom dvosobnom stanu, a produžnim kablom su u svojoj garaži povezali tri *Sun microstation* kompjutera. Kada su pilot stranice bile gotove, *Jeff* je zamolio 300 stručnjaka da testiraju stranice. Stranice su bile ispravno prikazane na različitim vrstama pretraživača i platformi i prvi uslov za početak e-trgovine



knjigama bio je ispunjen. Datum odabran za objavljivanje stranica je 16.06.1995. godine. Pilot korisnici su vest o postavljanju stranica proširili dalje. Na rezultate nije trebalo dugo čekati. Bez ikakve podrške medija *Amazon.com* je u sledećih 30 dana prodavao knjige u svih 50 američkih država i 45 stranih zemalja. Prodaja je do kraja septembra meseca porasla na 20,000 USD nedeljno. Svet je očito spremno dočekao e-trgovinu i novi sistem poslovanja, koji će za korisnike štedeti novac i vreme, i premostiti jezičnu i prostornu barijeru. *Bez* je nastojao da poboljša svoje stranice kako bi bile u potpunosti orjentisane ka korisnicima. Tako je *Amazon* uskoro javnosti ponudio „oneclick“ kupovinu, zatim ocene samih korisnika i e-mail status porudžbine.

Poslovna strategija *Amazon.com-a*. Kada je *Bez* obelodanio svoju nameru da od „Najveće knjižare na svetu“ stvori „Najveću svetsku Internet trgovinu svim robama“, javnost je bila podeljenog mišljenja. Jedni su smatrali da *Amazon* raste u giganta prebrzo i u tome videli zamku, dok je samo nekolicina analitičara njegov posao držala za „jednu od najmudrijih strategija u istoriji trgovine“. Prvi su se pokazali neopravdano skeptičnima. Ono što je započelo kao *on-line* knjižara, uskoro je diversifikacijom proizvodnog asortimana preraslo u e-trgovinu DVD-jeva, CD-ova, kompjuterskih softvera, video igrice, elektronske opreme, odeće, nameštaja, hrane i

⁶¹⁴ Autori: Palenzo Dimche ⁶¹⁵ U pripremi ovog poslovnog primera su učestvovali Valdimir Petkov, Slobodan Ivanovski, Natasa Nikolovska

drugog. Danas se na *Amazon.com-u* prodaje čak 41 kategorija proizvoda. Sledeći strategiju organskog rasta, *Amazon* je izradio odvojene *Web* stranice za Kanadu, Veliku Britaniju, Nemačku, Francusku, Kinu, Japana i počeo dostavljati proizvode globalno. Od samog početka *Bez* je dao prioritet povećanju tržišnog učešća svoje kompanije u odnosu na rast profita. U svom poslovnom planu *Amazon* nije predvideo nikakav profit prvih 4-5 godina. Nedostatak profita *Amazona* je bio uzrok negodovanja akcionara. I pored kraha i posruća mnogih e-kompanija 2002 godine, *Amazon* je opstao i napokon ostvario svoj prvi profit. Od tada su prihodi samo nastavljali sa rastom. Za ulazak u zonu profitabilnog poslovanja, *Amazon* može zahvaliti diversifikaciji prodajnog asortimana i internacionalnoj prisutnosti. „*Time Magazin*“ je *Bez* 1999. godine proglasio čovekom godine u znak priznanja za uspešnost kompanije i širenje popularnosti *on-line* kupovine. Učeći od *Bez* možemo utvrditi četiri kritična faktora uspeha u slučaju *Amazon.com*: Proizvod – prodaja ili proizvodnja proizvoda i usluga koji su kupcima zanimljivi, i gde sam kupac može učestvovati u uobličavanju traženog proizvoda Kupci – pronalaženje načina da se kroz široku ponudu proizvoda i usluga zadovolje potrebe i očekivanja kupca Tehnologija – rešavanje ozbiljnih pitanja, kao što su: tehnološko omogućavanje jednostavnog naručivanja (*1-Click System*), sigurno poslovanje kreditnim karticama, ubrzanje isporuke i plasiranje novim korisnicima privlačnih ponuda. Distribucija -proširenjem poslovanja otvara se potreba za proširenje distribucije. *Amazon.com* svoje proizvode i usluge plasira odvojenim *Web* trgovinama u Americi, Kanadi, Velikoj Britaniji, Nemačkoj, Japanu, Francuskoj itd.

Partnerstvo sa konvencionalnim kompanijama. *Amazon* čak 40% svoje prodaje ostvaruje putem partnerskih preduzeća. Partneri *Amazona* su uglavnom nezavisni trgovci koji za svoje upućivanje kupaca ka *Amazonovim* stranicama dobijaju proviziju. Partneri to čine stavljanjem linkova na svoje *Web* stranice koji korisnike upućuju na *Amazonovu* naslovnu stranicu ili stranicu konkretnog proizvoda. Ukoliko to rezultira prodajom, partneri od *Amazona* dobijaju proviziju. *Amazon* je omogućio nekim kompanijama, da lansiraju svoje proizvode na njegovim stranicama. Primer je kompanija specijalizovana za prodaju igračka *Toys"R"Us*. *Amazonovo* partnerstvo sa ovim maloprodavcem je primer kako jedan pionir u *Web* prodaji može da pomogne tradicionalnim (*brick-and-mortar*) kompanijama da postignu uspeh u *on-line* prodaji. I ne samo to, sada je kompanija *Toys"R"Us* rešila da plasira svoje proizvode lansiranjem sopstvenog *Web* sajta. Problem je bila činjenica da još



uvek *Amazon.com* i *Toys"R"Us* povezuje ugovor sklopljen avgusta 2000. godine. Ipak je *Toys"R"Us* uspeo da raskine ugovor sa *Amazonom* početkom 2006.godine. Nakon toga objavili su zatvaranje 87 maloprodajnih objekata širom SAD-a, a preostalih 12 objekata nastaviće poslovanje pod imenom "*Babies "R" Us*. Sada *Toys"R"Us* vrši *on-line* prodaju na sopstvenom *Web* sajtu.

Pogodnosti za korisnike – *Amazon.com*. Popularnost *Amazon.com* nije stekao samo svojom širokom ponudom, već i nizom pogodnosti koje omogućava svojim kupcima i korisnicima. *Amazon* je tako popularizovao svoj *1-Click Settings*. Korišćenje *1-Click Settingsa* korisniku omogućava da jednim klikom naruči proizvod na jednu ili više adresa sa njegovog korisničkog računa. *Click settings* uključuje metodu isporuke, način plaćanja za svaku od adresa isporuke sa korisničkog računa. Jedna od popularnih mogućnosti je kritika ili pohvala od strane korisnika na *Web* stranici svakog proizvoda. Kao deo njihove kritike, korisnici moraju oceniti proizvod na skali od jedne do pet zvezdica. Korisnici mogu svoj korišćeni proizvod koji je u asortimanu *Amazona*, prodati na *Amazonu* uz proviziju koju *Amazon* naplaćuje tek kada proizvod proda. Krajem 2005. godine *Amazon.com* je objavio *Amazon Connect*, pogodnost koja autorima knjiga omogućava objavljivanje komentara. Komentari se pojavljuju na dnu stranice sa detaljima o knjigama, kao i na *Amazonovoj* naslovnoj stranici. Pretraživanje knjige, tj. pregled knjige je još jedna atraktivna pogodnost koja korisnicima omogućava pretraživanje prema ključnoj reči sadržaja mnogih knjiga iz kataloga. Mogućnost je uvedena krajem 2003.godine. Kako bi izbegao kršenje autorskih prava, *Amazon.com* kao odgovor na upit ne daje kompjuterski čitljiv tekst knjige, već sliku mesta na kojem se traženi termin nalazi. Isto tako stranicu nije moguće odštampati, a postoji i limit stranica kojem jedan korisnik može pristupiti. Krajem 2005. godine *Amazon* je stranici dodao *wiki feature* u bazu proizvoda, omogućivši kupcima koji kupe bar jednu knjigu od *Amazona* editovanje poglavlja stranice svakog proizvoda. U 2006. *wiki feature* je zamenio konvencionalni forum. Izjava osnivača *Amazon.com* *Jeffrey P. Bezosa*, skoro da je i ostvorena u potpunosti: „Naša vizija je stvoriti najveću, ka korisnicima orijentisanu, kompaniju. Mesto na kome će kupci pronaći i otkriti sve što je moguće kupiti *on-line*“.

***Amazon.com* - najveći marketinški potez koji je ikad učinjen.** Jedna od najboljih promocija *on-line* do sada je bilo takmičenje *Amazon.com-a* „Najbolja priča koja je ikada ispričana“. Uključen u borbu, sa velikim ulogom, sa konkurentskim kućama *Barnes i Noble* za prevlast u *online* prodaji knjiga, *Amazon.com* je ostvario veliku prednost sa ovim takmičenjem u interaktivnom pisanju. *Amazon.com* je angažovao pisca *John Updike*, dobitnika Pulicerove nagrade, da za honorar od 5.000 dolara, napiše prvi stav priče, kojoj je on dao naslov „*Ubistvo održava časopis*“. Priča započinje tako što blaga g-đica *Tasso Polk* jedno jutro pri dolasku na posao u redakciju časopisa, koji se jednostavno zove *Magazin*, primeti u liftu nekog neobičnog čoveka. U toku 44 dana u avgustu i septembru 1997. godine, *Amazon.com* je pozivao potencijalne pisce da isprobaju svoj talenat i nastave priču pasus po pasus. Svakog dana je biran najbolji autor od onih koji su dostavili svoje tekstove redakciji *Amazon.com-a*. On je dobijao nagradu od 1,000 USD i čast da bude koautor sa jednim od velikana savremene literature. Na kraju takmičenja, *Updike* se ponovo uključio da majstorski uobliči misteriju ubistva koja se odvijala tokom ovog poduhvata. Jedan srećni dobitnik, izvučen nasumice poslednjeg dana takmičenja između 380,000 lica koja su poslala svoj deo za priču, dobio je 100.000 dolara. U proseku, svakog dana se u takmičenje uključivalo 8,500 ljudi. U najaktivnijem pojedinačnom danu, više od 18,800 pisaca je dalo svoje priloge. Osoblje *Amazona* je radilo 24 časa da bi pregledali podnete radove tokom šest nedelja takmičenja, s tim što je za čitanje svakog priloga bilo na raspolaganju 30 sekundi u proseku. Cilj takmičenja je bio upoznavanje sa brendom *Amazon.com-a*, koji je potrošio 150.000 dolara samo za nagrade u takmičenju. To je bio veliki reklamni potez za prodavca knjiga. O takmičenju se pisalo u skoro 300 prestižnih listova, uključujući *The New*



York Times, The Washington Post, Newsweek, People, The New Yorker (u kome je sam *Updike* pisao) i *USA Today*, televizijski dnevni šou i u drugim vodećim informativnim medijima po svetu. Cilj je postignut.

Budući ciljevi *Amazon.com-a* u daljem razvoju nastupa na Internet tržištu su : 1. preobraćanje „lakih“ kupaca u „teške“ kupce, navođenjem da češće i više kupuju; 2. preotimanje kupaca od konkurencije; 3. pridobijanje novih kupaca; 4. zadržavanje postojećih kupaca i stvaranje lojalnih kupaca; 5. maksimalno ugađanje profitabilnim kupcima.

■ *BR-BusinessDataBase*

MARKETINŠKI POTENCIJALI KORISNIČKOG TRŽIŠTA INTERNETA U SVETU

2.1. Marketinške osobenosti Interneta kao medija

Sušтина Interneta. Internet predstavlja globalnu mrežu svih međusobno povezanih računara i računarskih mreža preko Internet protokola – IP. Radi se o velikom broju privatnih i javnih kompjuterskih mreža koje omogućavaju potrošačima brz i lak pristup velikoj količini informacija, a aktivnim marketerima kvalitetan kanal i medij za istraživačko i akciono marketinško prisustvo na globalnom korisničkom tržištu Interneta. Internet se tretira kao najveća globalna računarska mreža, koja je nastala kao rezultat najznačajnijeg tehnološkog trenda – globalne razmene informacija, a realizovana kroz otvoreno povezivanje miliona računara širom sveta. Atraktivnost i privlačnost Interneta proizilazi iz njegovih korisničkih svojstava. On omogućava ljudima da međusobno komuniciraju direktnim kontaktom, a bez fizičkog pomeranja i putovanja. Omogućuje međusobnu razmenu poruka, informisanje, zabavu, poslovno dogovaranje, prodaju i nabavku, kao i mnoge druge aktivnosti na jednostavniji, brži i jeftiniji način. Danas, prema proceni *OECD-a*, već oko jedne milijarde ljudi širom sveta pripada virtuelnoj zajednici Interneta. Verovatno nije teško zamisliti da bi u dogledno vreme ceo pismeni deo svetske populacije, na direktan i indirektan način (preko članova svojih porodica i poslovnih saradnika) bio korisnički vezan za Internet.⁶¹⁶ Radi se o kreiranju potpuno novog globalnog tržišnog okruženja bez fizičkih granica, koji otvara i novu perspektivu međunarodnom i globalnom marketingu. Međutim, treba imati u vidu da se masovna upotreba Interneta ipak vezuje za najrazvijenije zemlje sveta, kao i za obrazovani i pismeni deo populacije. Zbog toga se može očekivati da će intenzitet prihvatanja i širina praktične upotrebe Interneta u nerazvijenim delovima sveta, gde živi oko 70% svetske populacije, biti mnogo sporiji i blaži.⁶¹⁷

Marketinška upotrebljivost Interneta. Pokazalo se da inicijatori projekta decentralizovane kompjuterske mreže, ili *APRANeta* ni slutili nisu koje su sve mogućnosti primene pokrenute ideje.⁶¹⁸ Početkom 80-ih godina, ideja projekta se širi i počinje da se primenjuje u mnogobrojne naučne svrhe. Dolazi do povezivanja raznih istraživačkih centara i univerziteta širom sveta, radi razmene velikih baza podataka i rezultata istraživanja. Početkom devedesetih godina projekat postaje slobodna i globalna mreža, dostupna svima. Iako je Internet bio primarno zamišljen kao mehanizam razmene informacija, on je vremenom postao moćan elektronski medij marketinga. Postao je kvalitetan i bogat izvor marketinških informacija, ali i vrlo značajan kanal i medij marketinškog delovanja na korisničkom tržištu Interneta.

Od pojave *Weba* kao marketinške softverske aplikacije (od sredine devedesetih godina), Internet se veoma dinamično razvijao. Nailazi se na relevantne procene da se broj korisnika Interneta duplirao svakih 18 meseci, a da se broj *Web* stranica duplirao svakih 18 nedelja.⁶¹⁹ Dokazujući dinamičan razvoj i marketinške prednosti Interneta u odnosu na druge medije, često se navodi



⁶¹⁶ O aktuelnim problemima Internet marketinga: Sheth, J. and Ama, A. (2005), "International e-marketing: opportunities and issues", *International Marketing Review*, 22(6), 611-622. ⁶¹⁷ Dodatni izvor: Hamil Jim, 1997, "The Internet and International Marketing", *International marketing Review*, 14 (5) ⁶¹⁸ Nastanak Interneta se vezuje za kraj šezdesetih godina. Naime, 1969. godine Ministarstvo odbrane SAD je pokrenulo projekat formiranja Agencijske Mreže za Projekte Naprednih Istraživanja (Advanced Project Research Agency Network – APRANet). ⁶¹⁹ Videti: Rapp Alan, 2000, *Principles of Direct and Database Marketing*, Prentice Hall

594 njegova brzina dosezanja do željenog masovnog auditorijuma. Iste procene govore da je za obezbeđivanje 50 miliona korisnika, radiju bilo potrebno 38 godina, televiziji 13 godina, a Internetu svega četiri godine. Pored radikalne i naglašene korisničke orijentacije Interneta afirmacijom *Weba*, na masovnu upotrebljivost i marketinšku prihvatljivost Interneta uticao je dinamičan razvoj tržišta hardvera koji se odrazio kroz pad cena i rast prodaje personalnih računara, kao i paralelna promocija Interneta preko drugih tradicionalnih medija.

☐ **MM.Marker 12.1. Digitalna revolucija – od mehaničkog digitalnog računara do Interneta**

Počeci digitalne revolucije vezuju se za sredinu 20. veka. U periodu 1937-1942. godine Džon Vinsent Atanasov i Kliford Beri razvili su prvi elektromehanički digitalni računar na Državnom univerzitetu u Ajovi. Atanasov-Beri računar (ABC) doneo je nekoliko ključnih inovacija, uključujući upotrebu binarnih brojeva, regenerativnu memoriju, paralelno procesiranje i razdvajanje memorije od računarskih funkcija. U Belovoj telefonskoj laboratoriji, Viliam Šokli je 1947. godine izumeo tranzistorsko pojačalo, odnosno tranzistor koji je zamenio vakumske cevi koje su bile prevelike i trošile su velike količine energije. Tokom 1948. godine, američki istraživač Klod Šenon razrađuje prvu teoriju procesa komuniciranja, odnosno šifrovanja u digitalnim ciframa, tj. bitovima. Dve godine kasnije, Robert Nojs i Džek Kilbi izumeli su silikonski čip poznat kao integrisano ili električno kolo (IC). Pojava personalnog računara (PC) obeležila je internacionalnu fazu digitalne revolucije. Mnogi smatraju da je istraživanje Alana Keja (koji je sarađivao sa računarskim kompanijama poput Atari, Ozborn i Komodor) omogućilo razvoj prvog personalnog računara. Kejev rad je zasigurno imao veliki uticaj na Stiv Džobsa koji je sa Stiv Vozniakom 1970. osnovao kompaniju *Apple Computer*. Računar *Apple II* se smatra prvim pravim PC-jem. Računar je stekao popularnost 1979. godine kada je uveden *VisiCalc*, prvi program za tabelarno računanje. Kompanija IBM je 1981. godine predstavila svoj prvi PC za koji je Bil Gejts uradio operativni sistem *MS-DOS* koji je kasnije zamenjen sistemom *Windows*. Kompanija Apple u svoj PC 1984. ugrađuje revolucionarni *Macintosh* sa grafičkim interfejsom i *point-and-click* mišem. S druge strane, proizvođači komponenata napreduju u izradi mikroprocesora. Tokom 1993. Intel predstavlja prvi *Pentium*. Pojava Interneta i *World Wide Web-a* obeležila je globalnu fazu digitalne revolucije. Počeci Interneta vezuju se za inicijativu Agencije Ministarstva odbrane SAD za razvoj novih tehnologija koja je kreirala računarsku mrežu kako bi se omogućila nesmetana komunikacija u ratnim situacijama. Tako je 1969. uvedena ARPAnet, mreža koja je povezivala računarske istraživačke centre na koledžima i univerzitetima. Program za transfer fajlova, koji je uveden 1972. omogućio je slanje mejlova u okviru mreže. Problem slanja mejlova između različitih mreža rešen je uvođenjem protokola TCP/IP, što je prokrčilo put uvođenju Interneta. Mogućnost razmene mejlova putem Interneta imala je revolucionarni uticaj na društvo. Sledeći veliki pomak u Internet revoluciji usledio je 1990. kada je softverski konsultant Tim Barners Li kreirao jedinstveni identifikator resursa na Internetu (*URL*), odnosno adresu Internet sajta na *World Wide Web-u*, zatim hipertekstualni markerski jezik (*HTML*), odnosno jezik za



formatiranje, a potom i hipertekstualni prenosni protokol (*http*) koji omogućava prenos hipertekstualnih fajlova putem Interneta. Stoga i ne čudi što Tim Barners Lija smatraju ocem *World Wide Web-a*. Istovremeno su razvijeni i pretraživači, počev od *Mosaic-a*, preko *Netscape-a*, do *Yahoo-a* i *Google-a*.

■ *BR-BusinessDataBase*

Marketinške karakteristike Interneta kao medija. Internet predstavlja najnoviji i najdinamičnije razvijani elektronski medij marketinga, koji ima lako uočljive osobenosti koje ga odvajaju od klasičnih medija. Ovde ćemo izdvojiti samo one karakteristike koje imaju posebnu i naglašenu marketinšku relevantnost. Zato ističemo da je Internet: otvoren, interaktivan, necenzurisan, globalan, višenamenski i dinamičan medij.

595 Internet je elektronski otvoren medij. To je potpuno otvorena i slobodna medijska (elektronska) mreža računara, kojoj može sa lakoćom pristupiti svako. Potrebno je imati samo odgovarajuću opremu i poznavati osnovne principe funkcionisanja Internet mreže. Svako može biti i u ulozi emitera novih marketinških informacija i realnih uslova ponude, ali i u ulozi neposrednog korisnika već postojećih i raspoloživih informacija u okviru Internet mreže. Zahvaljujući tome što je Internet elektronski medij, brzina prikupljanja podataka i efikasnost njihovog prenošenja je daleko veća nego kod ostalih medija. **Internet je interaktivni medij** koji omogućava dvosmernu komunikaciju između učesnika, pri čemu oba učesnika imaju aktivnu ulogu. Neposredna i interaktivna komunikacija u marketingu se smatra najplodotvornijom, a Internet je omogućuje pod neuporedivo povoljnijim i jeftinijim uslovima u odnosu na klasičnu komunikaciju licem u lice. Interaktivnost Interneta kao medija, omogućava veliku fleksibilnost i prilagodljivost u marketingu, kao i neposredno praćenje ostvarenih efekata. Po svojoj interaktivnosti, Internet se nalazi između telefona i direktne pošte.

Internet je necenzurisan, ili auditorijumski i korisnički kontrolisan medij. Ulogu glavnih i odgovornih urednika imaju finalni korisnici i potrošači. Zato se za Internet kaže da predstavlja *pull* medij, a ne *push* kanal u marketingu. Za razliku od klasičnih i tradicionalnih medija, preko kojih firma dotura informacije potrošačima bez obzira da li su te informacije tražene ili ne, na Internetu potrošač je taj koji traži potrebne informacije i koji započinje proces komuniciranja.

Internet je globalni medij. On nije geografski ograničen niti nacionalno opredeljen i kontrolisan. Njegov domet je ceo svet trenutkom klika na miša ili pritiska na tastaturu. Brže komuniciranje sa ljudima iz različitih zemalja i kultura nije moguće ostvariti od komunikacije preko Interneta. Globalni domet marketinškog delovanja preko Interneta ne zavisi od geografske udaljenosti i političke i pravne regulative, nego pre svega od jezičke i komunikativne sposobnosti da se uspostavi kvalitetan kontakt, po svetskim komunikativnim standardima i u skladu sa kulturnim obeležjima ciljnog tržišta i auditorijuma.

Internet je višenamenski medij. On istovremeno obezbeđuje dosezanje do najšireg ciljnog tržišta i auditorijuma, ispoljavajući svoje karakteristike masovnog medija, ali omogućuje i fokusirano i namensko obraćanje specijalnim tržišnim nišama i segmentima, kao i pojedinačnim velikim kupcima i potrošačima, ispoljavajući svoje karakteristike specijalizovanog ili namenskog medija. Otuda je Internet pogodan medij za realizaciju i nediferenciranog i diferenciranog i koncentrisanog marketinga, kako na lokalnom, tako i na globalnom nivou. Internet objedinjuje sve dobre osobine klasičnih medija i dopunjuje ih, ali se često koristi i kao dodatni medij drugim klasičnim medijima, omogućujući im da sigurnije dopru do svoje ciljane publike.

Internet je dinamičan medij. On omogućava stalno ažuriranje informacija, prezentacija i marketinških ponuda, a po cenama koje su relativno niske u odnosu na druge medije za isti kvalitet prezentacije i istu masovnost publike. Dinamičnost se ispoljava i kroz tehnike Internet prisustva i prezentacije. Naime, informacije su preko Interneta dostupne i u tekstualnom i audio i video formatu, a tokom vremena mogu biti različito kombinovane i



prezentovane. Održavanje kontinuirane i interaktivne komunikacije sa ciljnim auditorijumom omogućuje stalni priliv povratnih informacija, sugestija i predloga od strane korisničke populacije, tako da se sadržaj marketinškog prisustva na Internetu može svakodnevno unapređivati i razvijati.

Slika 12.1. Marketinške karakteristike Interneta kao medija



1.2. Profilisanje i tipologija dominantnih korisnika Interneta u svetu

Profesionalne kategorije korisnika Interneta. Samo dve kategorije ili profila ljudi imaju veće relativno učešće u strukturi ukupnog broja korisnika Interneta (zajedničko učešće - 68%), nego u strukturi ukupnog broja stanovništva (zajedničko učešće - 22%). Te dve kategorije dominantnih korisnika Interneta smo označili kao akademske eksperte (aktueliste) i mlade entuzijaste. Istraživanja pronalaze da postoje još dve kategorije ili profila ljudi koji imaju podjednako učešće i u strukturi ukupnog broja stanovništva i u strukturi ukupnog broja korisnika Interneta. To su ambiciozni individualisti, sa učešćem od 13% u oba uzorka, i afirmisani profesionalci, sa učešćem od 11% u oba uzorka. Za 98% aktuelnih korisnika Interneta se može konstatovati da ne pripadaju tzv. širokim narodnim masama, siromašnijim i slabije obrazovanim slojevima stanovništva. Kao što se u priloženoj tabeli vidi, 98% korisnika Interneta pripada specifičnim društvenim grupama, na koje otpada oko 59% ukupne populacije u svetu. Mogli bismo reći da ih karakterišu sledeće osobine: visoka sofisticiranost, obrazovanost, mladost, ambicioznost i profesionalna informisanost.

Akademski eksperti. Pod profilom i kategorijom akademskih aktuelista, podrazumevamo ljude koji se nalaze u fazi intenzivnog obrazovanja, studiranja, ljude koji rade sa sofisticiranim tehnologijama, programere, informatičare i sve one koji su profesionalno zavisni od korišćenja Interneta. Takvih profila ljudi je u ukupnoj populaciji svega 10%, ali na njih otpada čak 50% ukupnog broja korisnika Interneta.

Mladi entuzijasti. Pod profilom i kategorijom mladih entuzijasta, podrazumevamo mlade ljude koji još uvek nisu profilisani, koji se nalaze u procesu pronalaženja sebe i sticanja novih iskustava. Oni su vrlo dinamični, vitalni, impulsivni, buntovnički raspoloženi, skloni riziku, željni raznih vrsta uzbuđenja. Oni prilaze otkrivanju novih mogućnosti sa mnogo entuzijazma, ali nakon sticanja određenog iskustva brzo se hlade i menjaju svoja interesovanja. Procenjuje se da ovako opisanih mladih entuzijasta u strukturi ukupnog broja stanovništva ima oko 12%, a da ih je u strukturi ukupnog broja Internet korisnika 18%.

Ambiciozni individualisti. Po našem razumevanju profila i kategorije ambicioznih individualista, po svojim karakteristikama najviše podsećaju na kategoriju mladih ljudi koji se u SAD označavaju kao „japijevci“. Oni su lično motivisani, ambiciozni, tragaju za formama samopotvrđivanja i streme da obezbede što sigurnije svoje mesto i situiranost u životu. Skloni su da novcem definišu uspeh u životu i nikad ga nemaju dovoljno. Impulsivni su,



dinamični i ne mire se dosadom u životu. Rekli smo već da ova kategorija ljudi ima podjednako učešće i u ukupnoj populaciji i u strukturi Internet korisnika (po 13%).

Afirmisani profesionalci se izdvajaju kao posebna kategorija i profil korisnika Interneta, sa svojim učešćem u ukupnom broju korisnika od 11%. Radi se o visoko obrazovanim ljudima, koji su profesionalno i ekspertski potpuno profilisani. Poslovno i životno su afirmisani i iskusni, zadovoljni su svojom materijalnom i profesionalnom pozicijom, vole da budu svestrano informisani. Na Internet gledaju kao na novi kanal i medij informisanja. Svesni su značaja novih informacionih i komunikativnih tehnologija u savremenom životu. Oni su otvoreni prema novim idejama i društvenim promenama. Važe kao racionalno orijentisani korisnici Interneta. Spadaju u kategoriju konzervativnih i praktično orijentisanih potrošača.

Izvor: Izvedeno na osnovu: Kumar 2000, www.future.sri.com

Poslovni karijeristi na Internet gledaju poslovnim i racionalnim očima. Tretiraju ga kao korisno savremeno sredstvo za ostvarivanje poslovnih i komunikativnih interesa. Internet uglavnom koriste na podlozi sugestija i smernica svojih saradnika. Oni nisu pasionirani i svakodnevni korisnici Internet usluga. Radi se o ljudima koji iza sebe imaju uspešnu karijeru, koju žele da dodatno unapređuju i razvijaju. Respektuju hijerarhijski autoritet. Vole da demonstriraju svoj uspeh u okruženju i preko luksuznih i prestižnih proizvodnih brendova. Procenjuje se da je učešće ovog profila ljudi u ukupnom broju stanovnika duplo veće (oko 13%), nego u strukturi ukupnog broja korisnika Interneta (oko 6%).

2. MEĐUZAVISNOST INTERNETA I MARKETINGA

Zastupamo stanovište da Internet ne bi imao razvojnu perspektivu bez marketinga. Sve što se dešava na Internetu, kao i svi relevantni Internet servisi i sadržaji, mogu se, na direktan ili indirektan način dovesti u vezu sa marketingom. Internet je i medij marketinga i kanal marketinga, ali Internet je i poseban segment marketinga, koji se označava kao elektronski marketing. Sa druge strane, dinamizam, inventivnost i kreativnost marketinga, neposredno se odražavaju na dinamizam i razvoj Interneta.

2.1. Marketinške prednosti Interneta kao medija

Prednosti za potrošače. Za finalne korisnike i potrošače, Internet nudi značajne operativno-tehničke i kvalitativno-tretmanske prednosti. Operativno-tehničke prednosti za korisnike Interneta na strani tražnje proizilaze iz velikih funkcionalnih pogodnosti Interneta kao medija. Internet nudi maksimalnu aktuelnost svojih sadržaja i informacija, kao i naglašenu operativnu pristupačnost. Kupci i potrošači su u mogućnosti da raspoložu uvek aktuelnim podacima o pojedinim marketerima i njihovim ponudama. Marketeri stoje potencijalnim potrošačima na raspolaganju 24 sata dnevno, u uslovima nepostojanja vremenskih i prostornih ograničenja. Internet komunikacija i potrošačke usluge ne poznaju vremensko ograničenje. Finalni korisnici i potrošači u Internetu dobijaju poseban konformizam i udobnost svojih domova iz kojih mogu da tragaju za onim što ih interesuje. Oni preko Interneta za sebe obezbeđuju povoljniji kvalitativni tretman nego što ga uživaju na realnom tržištu. Potrošači imaju mogućnost da biraju i prilagođavaju proizvode i usluge sopstvenim potrebama. Internet im nudi posebne usluge koje uvećavaju vrednost proizvoda u odnosu na njihovu realnu ponudu u klasičnim kanalima prodaje. Kvalitet proizvoda i usluga koji potrošač može da bira, po pravilu je veći i proverljiviji u odnosu na tradicionalno poslovanje.

▣ **MM.Marker 12.2. Odnos globalnih kompanija prema Internetu kao globalnom mediju** Svetske kompanije uglavnom koriste Internet kao moćno i ekonomično sredstvo komunikacije i promocije. Kompanija *Unilever PLC* je započela digitalizaciju velike biblioteke televizijskih reklama kako bi korisnici u bilo koje vreme mogli da gledaju snimke različitih



proizvoda ove kompanije. Slično je i sa gigantom brze hrane *McDonald's* koji je na Internetu kreirao arhivu reklama www.mcdcommercials.com sa preko 15,000 TV reklama. U tom pogledu *Procter&Gamble* ima najambicioznije planove. Naime, ova kompanija je registrovala veliki broj Internet domena u skladu sa brendovima koje zastupa, uključujući www.covergirl.com, www.oldspice.com, www.laundry.com, www.nails.com i sl. Interesantno je pomenuti sajt *P&G*, www.pampers.com, koji donosi novu konceptualizaciju ovog brenda. Naime, menadžeri su ranije ovaj brend posmatrali kao način da se bebe usreće, a sada se na ovaj brend gleda kao na pomoć u razvoju beba. Posetiocioma sajta dostupni su saveti stručnjaka sa *Pampers Parenting* Instituta, kao i kuponi sa popustima. Stoga i ne čudi što sajt svakog meseca poseti oko 400,000 posetilaca. Najnoviji trend u Internet promociji je plaćeno oglašavanje na pretraživačima, gde kompanija plaća pojavljivanje reklama kada korisnik ukuca određene termine za pretraživanje.

■ *BR-BusinessRating*

Prednosti za marketere. Za aktivne marketere Internet nudi višestruke prednosti, koje možemo grupisati u: istraživačko-analitičke, komunikativno-promotivne i poslovno-komercijalne. Istraživačko-analitičke prednosti se izvode iz obilja raspoloživih i kvalitetnih baza podataka i informacija, koje se mogu pretraživati preko Interneta. Kako za potrošače, tako i za aktivne marketere, Internet obezbeđuje dostupnost informacija bez prostornih i vremenskih ograničenja. Od ogromnog istraživačko-analitičkog značaja jeste mogućnost tekućeg ažuriranja informativnog sadržaja na Internetu, kao i mogućnost segmentacije, identifikacije i praćenja ciljne grupe potrošača. Jednostavnom analizom Internet statistike moguće je zaključivati o ponašanju posetilaca sajta po njihovom poreklu, fokusiranom interesovanju, dužini zadržavanja, kao i obezbeđivati obilje drugih povratnih informacija. Komunikativno-promotivne prednosti za aktivne marketere proizilaze iz ogromnih komunikativnih potencijala Interneta. Oni se manifestuju kroz brzinu interne i eksterne komunikacije, automatizam komunikativnog prisustva u otvorenoj mreži, globalni komunikativni domet, kao i kroz niske troškove oglašavanja i korišćenja Interneta. Poslovno-komercijalne prednosti za potencijalne i aktivne marketere proizilaze iz interaktivnosti Interneta kao medija. Internet omogućuje lako, brzo i jeftino stupanje u direktan kontakt sa potrošačima, a postojanje *online* narudžbenica obezbeđuje mogućnost direktne prodaje potrošačima širom sveta. Na podlozi detaljno specificirane i usaglašene transakcije, naručivanje i plaćanje proizvoda postaje jednostavno i veoma efikasno. Koristeći Internet, kompanija može dostavljati i isporučivati proizvode i usluge brže nego što bi konkurenti preko klasičnih kanala, mogli i da zamisle.

Konkurentske prednosti. Trajna preokupacija marketinga vezuje se za upoznavanje i anticipiranje potreba i želja potrošača, kako bi preduzeća ili neki drugi marketeri, svoju misiju na tržištu obavili uspešnije od konkurencije. Direktna i oštra konfrontacija sa konkurentima je veoma skupa i opasna strategija. Internet marketing omogućava kompaniji da izbegne ove skupe i neproduktivne konkurentske strategije. Sa druge strane, preko Interneta se doprinosi stvaranju dodatne vrednosti svakom proizvodu i svakoj usluzi koja je namenjena potrošačima.

Prevazilaženje Internet miopije. Eksperti za Internet, s pravom govore o nužnosti prevazilaženja marketinške miopije na Internetu. ⁶²⁰ Dobro definisanje marketinških ciljeva na Internetu podrazumeva razumevanje i rešavanje problema Internet miopije. Pod Internet miopijom se podrazumeva situacija u kojoj pojedinac ne razume pravi domet i mogućnosti Interneta. Ograničeno shvatanje Interneta neminovno vodi nedovoljnom korišćenju njegovih mogućnosti. Ovo utiče na postavljanje niza marketinških ciljeva koji su parcijalni i samo delimično koriste potencijale Interneta. Dobra marketinška strategija treba da bude orijentisana na istovremeno generisanje profita, ali i uspostavljanje dugoročnih



odnosa sa finalnim korisnicima i potrošačima. Internet je upravo takav medij da dozvoljava istovremeno postizanje više različitih ciljeva. Potrebno je izvući maksimalnu marketinšku korist. Kompanije, kao aktivni marketeri, treba da koriste Internet kao medij za komunikaciju i kanal za prodaju i distribuciju, koji smanjuje ukupne troškove i pomaže u doseganju ciljnih tržišta u najširim svetskim razmerama. Svoje napore na Internetu kompanija mora uvek višedimenzionalno usmeravati.

2.2. Osobnosti Internet marketinga

Ciljevi marketinškog prisustva na Internetu. Internet prisustvo nije, niti sme da bude stvar modnog trenda i puke forme. Neophodna je planska i ciljna orijentacija. Kompanija mora postaviti realne i ostvarive ciljeve svog prisustva na Internetu. To može biti mereno elementima i parametrima profita, obima prodaje, kao i parametrima prestiža, lojalnosti i partnerstva sa potencijalnim potrošačima. Marketinško prisustvo na Internetu može biti opredeljeno uvođenjem i promovisanjem novih proizvoda, smanjenjem troškova marketinga, osvajanjem novih tržišta, poslovnom modernizacijom kompanije ili unapređenjem odnosa sa posrednicima fizičkog i realnog marketinškog okruženja. Takođe, u sklopu jedne kompanije različiti organizacioni delovi i poslovne funkcije mogu imati i imaju različite potrebe, a samim tim i očekivanja kada je u pitanju nastup na Internetu. Odeljenje za istraživanje i razvoj zahtevaće ekstenzivnu razmenu podataka, informacija i rezultata istraživanja. Odeljenje ljudskih resursa uglavnom nastoji da *Web* prezentaciju iskoristiti za potrebe zapošljavanja novih kadrova, kao i stvaranje baze podataka o zaposlenima. Istovremeno, odeljenje odnosa sa javnošću nastoji da *Web* prezentaciju iskoristi za direktno komuniciranje sa potrošačima, klasičnim medijima, posrednicima, vladinim nevladinim organizacijama. Dakle, prilikom osmišljavanja marketinškog prisustva na Internetu neophodno je ostvariti integralne i sinergetske efekte. Neophodno je odrediti konkretna

⁶²⁰ Dodatni izvor: Vassos Tom, 1999, *Strateški marketing na Internetu*, QUE/CET Computer Equipment and Trade
organizaciona zaduženja i budžetska sredstva za realizaciju usvojenih ciljeva i plana Internet marketinga.

⁶²¹
Suština i relevantnost Internet marketinga. Internet marketing se odnosi na realizaciju elektronske marketinške strategije i marketinških aktivnosti preko globalne računarske mreže. Generalno govoreći, sve što se radi sa Internetom i preko Interneta, jeste u direktnoj ili indirektnoj vezi sa marketingom. Koncept i principi marketinga ostaju isti, ali se sada realizuju u novom okruženju. Internet marketing se bazira na savremenom konceptu relacionog ili marketinga odnosa. Internet pojednostavljuje održavanje stalne i direktne komunikacije sa potrošačima što će olakšati razvijanje relacionog marketinga, koji potrošačima treba da pruži punu slobodu u ostvarivanju njihovih preferencija. Marketing odnosa preko Interneta stvara vrlo konkretne i specificirane obaveze za marketere i prodavce. Marketing odnosa se zasniva na verovanju da samo uzajamne koristi mogu doprineti razvoju dugogodišnje lojalnosti potrošača prema određenim proizvodima. Marketing odnosa, takođe, naglašava činjenicu da je jeftinije zadovoljiti potrebe postojećih potrošača i održavati njihovu lojalnost, nego stalno pridobijati poverenje novih potrošača. Kao i kod klasičnog i fizičkog relacionog marketinga, Internet obezbeđuje direktnu, kvalitetniju i potpuniju marketinšku komunikaciju, ali povrh toga, obezbeđuje i lakši pristup širem tržištu, kao i smanjenje ukupnih troškova marketinga i distribucije. Internet je podjednako relevantan i primenjiv u svim područjima marketinga: industrijskom (*business to business*), potrošačkom ili masovnom marketingu, marketingu usluga, domaćem i međunarodnom marketingu. Značajna specifičnost i doprinos Interneta leže u tome što on omogućava da se marketing robe široke potrošnje realizuje na principima pojedinačnog ili personalnog, a ne samo na principima masovnog marketinga.



Primenljivost Internet marketinga. Sve funkcije i aktivnosti marketinga koje se realizuju u realnom tržišnom okruženju, mogu da se realizuju i u virtuelnom ili internetskom tržišnom okruženju. Svakako da nije realno očekivati, kao ni zastupati mogućnost potpunog prelaska sa realnog na virtuelni način poslovanja i marketinga. Realnije je zastupati uverenje da će se Internet marketing tretirati i razvijati kao nova mogućnost marketinga. Bilo bi i jednostrano i opasno Internet marketing posmatrati kao apsolutnu alternativu tradicionalnom tržišnom poslovanju i marketingu. Aktivni marketeri su u Internetu dobili novu mogućnost za: kontinuirano marketinško istraživanje, multimedijalno marketinško komuniciranje, kreiranje i unapređivanje lojalnosti kupaca i potrošača, prezentaciju proizvoda i marketinške ponude, kreiranje i unapređivanje imidža robne marke i korporativnog identiteta, ugovaranje prodaje, distribucije i posleprodajnog servisa krajnjim potrošačima. Internet resursi i servisi mogu biti korišćeni za proučavanje ponašanja pripadnika različitih kultura, kroskulturalna istraživanja, segmentaciju tržišta i marketinško targetiranje. Za firme koje prodaju softverske programe, informacije i informatičke proizvode, publikacije i knjige, CD, kompjutere, karte za putovanja, koncerte i druge manifestacije, finansijske i druge konsultantske usluge, Internet nije samo komunikativni medij u marketingu, nego i efikasan kanal za prodaju i distribuciju.

Instrumenti marketinga na Internetu i preko Interneta dobijaju svoj novi izraz. Prilikom koncipiranja, kreiranja i nuđenja proizvoda, polazi se od informacija o potrebama i željama pojedinačnih kupaca i potrošača. Dakle, Internet pruža realne mogućnosti za pravu i potpunu kastumizaciju proizvoda kao instrumenta marketinga. Sam razvoj, testiranje, uvođenje,

⁶²¹ O relevantnosti Internet marketinga za mala preduzeća i preduzetnike: Servais, P., Madsen, T.K., Rasmussen, E.S. (2007), "Small manufacturing firms involvement in international e-business activities", *Advances in International Marketing*, 17: 297-317. komercijalizacija i modifikovanje proizvoda se obavljaju na brži i kvalitetniji način, uz neposredan kontakt, usmerenja i sugestije potrošača. Politika cena se može postaviti i voditi mnogo elastičnije, u skladu sa uslovima tražnje, konkurencije, specijalnih i pojedinačnih zahteva na virtuelnom tržištu. Zahvaljujući brzini, efikasnosti i interaktivnosti Interneta, moguće je voditi politiku pojedinačnog i fleksibilnog ugovaranja cena i uslova plaćanja. Promocija se obavlja kroz direktnu interakciju sa kupcima, pa se više zasniva na objektivnim i istinitim informacijama nego na emotivnim stimulansima i ubeđivanju. Na značaju dobijaju razne mere unapređenja prodaje i direktnih odnosa sa potrošačima u odnosu na klasični advertajzing. Nije sporno da sve više ljudi koristi Internet, a istovremeno se sve više kompanija okreće Internetu kao mediju koji je izuzetno pogodan za prenošenje marketinških poruka. I dok pojedinci još uvek oklevaju da naručuju proizvode i usluge preko Interneta, milioni ljudi ne mogu zamisliti svoj život bez ovog savremenog medija, u informativnom, saznavnom i komunikativnom smislu. Kod kanala prodaje i distribucije, izbegavaju se posrednici, skraćuju se rokovi isporuke, smanjuju se operativni i logistički troškovi, uspešnije se prevazilazi geografska i kulturna distanca. Za razliku od klasičnih prodavnica koje imaju svoje radno vreme, Internet prodavnice nikada nisu zatvorene. Za specijalne virtuelne proizvode, Internet može da se koristi i kao kanal isporuke krajnjim potrošačima. Do skora, za većinu proizvoda rok isporuke je bio tri do šest nedelja nakon porudžbine, dok se danas sve više proizvoda isporučuje u roku od 24 časa ili eventualno 48 sati. Budući marketinški naponi biće usmereni na povećanje brzine i efikasnosti isporuke proizvoda ili usluga na kućne adrese sve „razmaženijih“ kupaca.

☐ **MM.Marker 12.3. Marketinška ograničenja Interneta**

Neki proizvodi jednostavno nisu pogodni za prodaju preko Interneta. *McDonald's* ne može prodavati hamburgere preko Interneta, kao što *P&G* ne može prodavati šampone. Međutim, svetski marketeri često ograničavaju svoje aktivnosti na promociju kao podršku



tradicionalnoj maloprodaji, iako je proizvod pogodan za prodaju preko Interneta. Jedan od razloga za to je nedostatak infrastrukture neophodne za procesuiranje narudžbine mušterija. Takođe, uspostavljanje u potpunosti funkcionalnog sajta za obavljanje transakcija na globalnom nivou košta između 20 i 30 miliona USD. S druge strane, kompanije poput vrhunskih modnih kuća ne prodaju svoje proizvode preko Interneta jer žele da stvore potpun „offline“ doživljaj kupovine brenda.

■ *BR-BusinessRating*

Sadržajni sajt, kao virtuelni proizvod. Kao što se sport može posmatrati kao moćan kanal za marketing drugih, ali i kao moćan proizvod za marketing sam po sebi, na sličan način se može posmatrati i Internet – kao kanal i medij marketinga, ali i kao mogućnost za kreiranje osobenih Internet-proizvoda za biznis i marketing sam po sebi. Na Internetu je moguće pokrenuti osobene i atraktivne virtuelne proizvode i biznise, koji se u potpunosti realizuju u virtuelnoj formi. Pošto svi atraktivni sajtovi sadržaja predstavljaju proizvode koji se mogu realizovati i afirmisati samo na virtuelnom tržištu Interneta, oni se uglavnom valorizuju i finansiraju kroz prodaju oglasnog prostora, banera, kao i određene vrste članarina i nadoknada za posete sadržajnom sajtu, kao virtuelnom proizvodu. Mogućnost umrežavanja profilisanih sadržajnih sajtova, kako bi se obezbedile dodatne usluge, informacije i funkcije za posetioce, povećava vrednost i atraktivnost takvih virtuelnih proizvoda.

3. MEĐUNARODNA I GLOBALNA PERSPEKTIVA INTERNET MARKETINGA

3.1. Međunarodni i globalni dometi Internet marketinga

Nadnacionalni standardi. Stalno treba imati u vidu da je Internet globalni medij. Svojevrсна je Internet miopija biti prisutan na Internetu, a ne biti prisutan u skladu sa međunarodnim i globalnim marketinškim standardima. Internet je posebno značajan za svaku kompaniju, bilo da je ona velika srednja ili mala, kao i za svaki biznis i svaki proizvod koji imaju međunarodnu i globalnu perspektivu. Preko Interneta je moguće realizovati sve strategije međunarodnog marketinškog prisustva, počev od usko fokusiranih i usmerenih ka specifičnim segmentima, preko međunarodnih, multitržišnih i regionalnih, do globalnih marketinških strategija. Internet zajednice imaju i nude velike međunarodne marketinške potencijale i šanse. Internet zajednice se ne klasifikuju po geografskim kriterijumima, već se klasifikuju po jeziku i načinu komuniciranja i sporazumevanja. Internet zajednice su najubedljiviji primer potpunog relativiziranja geografskih tržišnih granica.

Realnost globalnog dometa. Ne postoje više državne granice za marketing. Internet marketing će učiniti globalnu inicijativu ne samo mogućom već i realnom i praktičnom. *Web* sajt kompanije može biti preveden na nekoliko jezika i prilagođen specifičnostima svake konkretne zemlje. *Web* sajt takođe može biti jeftino promovisan na svetskom planu kroz povezivanje – linkove na drugim *Web* stranama i putem *e-mail* adresara. Internet postaje i pogodan kanal za razvijanje globalnog marketinškog partnerstva. Internet marketing, zajednička ulaganja čini atraktivnim i lakim za implementaciju. Udruživanje partnera sa komplementarnim proizvodima i uslugama u uslovima modernih elektronskih komunikacija predstavlja značajan potencijal i mogućnost za kompanije. Veliki značaj dobija i mogućnost postavljanja *Web* uslužnog servisa potrošača. U eri potrošačkih usluga, kompanije mogu danas koristeći Internet obezbediti 24 sata dnevno, 365 dana u godini osoben potrošački servis i na taj način diferencirati svoju ponudu od konkurentskih.

Dostupnost za sve aktere. Nekada je termin multinacionalna ili internacionalna kompanija bio rezervisan za zaista velike korporacije. Proces globalizacije i primene Internet marketinga tu predstavu je značajno relativizirao. Pošto je Internet globalna mreža i globalni medij, svi sajtovi i Internet sadržaji imaju međunarodnu i globalnu perspektivu. Samim time, Internet pruža mogućnost i najmanjim kompanijama za nastup na svim tržištima i kontakt sa potrošačima širom sveta. S obzirom na to da Internet predstavlja međunarodno povezanu mrežu kompjutera, globalni marketing veoma lako postaje



dostupan svim učesnicima na tržištu. Male kompanije koje nemaju u svojoj organizacionoj strukturi zasebne funkcije ili odeljenja specijalizovana za nastup na globalnom tržištu, mogu uspešno predstavljati svoje proizvode i usluge na Internetu, odnosno imati svoj *Web* sajt, kao što to mogu i multinacionalne kompanije. Kompanije koje su zainteresovane za promociju i prodaju preko Interneta na inostranom ili globalnom tržištu, moraju pažljivo i profesionalno da pripreme svoju marketinšku prezentaciju po konceptijskim standardima i principima međunarodnog marketinga. Internet čini mogućim implementaciju internacionalizacije poslovanja u početnim fazama životnog ciklusa svih preduzeća, malih, srednjih i velikih. Treba paziti, jer to može biti mač sa dve oštrice. Izlaganje globalnoj konkurenciji relativno neiskusnih preduzeća i izvoznika može ih zateći nespremnim, mada su različita istraživanja pokazala da rano izlaganje inostranoj konkurenciji može pozitivno delovati na unapređenje kompetencija kompanija, posebno u domenu cenovne politike i promotivnih aktivnosti.⁶²² Vrlo rano, mlada preduzeća stiču znanja o globalnom tržištu i postaju sposobna da identifikuju inostrane tržišne šanse i odgovore na oštre konkurentske poteze, već iskusnih i velikih svetskih kompanija.

■ **MM.Marker 12.4. Kockanje na Internetu kao globalni biznis**

Kockanje je ljudskom društvu poznato od davnina, a istorijski podaci govore da se prve kockarske igre pojavljuju oko 3,000 godine P.N.E. Danas je kockanje postalo globalni biznis, a pre svega zahvaljujući razvoju komunikacionih tehnologija, naročito Interneta. Danas postoje kompanije koje svojim klijentima omogućavaju kockanje putem Interneta, a neke od njih se kotiraju na berzama. Sedište ovih kompanija se nalazi izvan SAD jer je kockanje u ovoj zemlji strogo regulisano. Usled rasta novca koji se obrtao u *on-line* kockarnicama državni organi su preduzeli mere kako bi sprečili ovaj vid aktivnosti i kaznili njihove organizatore. Ovim merama su bile pogođene male zemlje u kojima su Internet kockarnice bile locirane. Antigva i Barbados su STO podneli zahtev da se ispita da li su aktivnosti SAD u suprotnosti sa *GATT*. Naime, iako su federalni zakoni zabranjivali klađenje putem Interneta od ovih zabrana su bile izuzeta klađenja na trke konja. Tokom 2005. godine STO je donela odluku po kojoj se mere SAD smatraju protivnim usvojenim principima *GATT*, te da na ovaj način SAD diskriminišu inostrane u odnosu na domaće kompanije. STO je dala vreme državnim organima da se izjasne o nalazima, što oni nisu učinili u predviđenom roku. Nakon dve godine STO je ponovo razmatrala ovaj slučaj i donela istu odluku, čime je Antigva mogla da zahteva ekonomske sankcije protiv SAD. U međuvremenu SAD su preduzele mere za kažnjavanje organizatora Internet kockarnica i sprečavanje kockanja putem Interneta. Tako je 2006. godine na aerodromu u Dalasu uhapšen državljanin Velike Britanije koji je bio generalni direktor Internet kockarnice u Kostarici, a protiv njega je podneta tužba za ucenu, zaveru i prevaru. Iste godine Džordž Buš je potpisao *SAFE PORT ACT* koji je sadržao i *Unlawful Internet Gaming Enforcement Act*. Ovim propisima se zabranjuje američkim bankama i ostalim finansijskim posrednicima da posluju sa Internet kockarnicama na *offshore* destinacijama. Rešenje ovog problema se i dalje ne nazire.

■ *BR-BusinessDataBase*

Univerzalni principi upotrebe Interneta kao medija. Da bi marketing prisustvo bilo svrsishodno i u skladu sa osobenostima i globalnim karakteristikama Interneta kao medija, kompanija se mora pridržavati univerzalnih principa adekvatne upotrebe Interneta kao medija: 1. informacije koje se plasiraju na Internetu moraju biti aktuelne; 2. u poslovnoj i marketinškoj ponudi mora postojati korisnost i vrednost za kupca; 3. prikaz informacija treba biti pregledan i ukupna marketinška prezentacija funkcionalna; 4. ponuda mora da bude dobro strukturirana i razumljiva; 5. treba uvažavati jezičke i komunikativne osobenosti ciljnog segmenta korisnika Interneta; 6. *Web* prezentacija mora biti stručno i funkcionalno pripremljena.

3.2. Međunarodni problemi upotrebe Internet marketinga



Problemi nejednakosti. Globalno marketinško prisustvo na Internetu poznaje određena ograničenja i poteškoće. Za masovnije i kvalitetnije upotrebu Interneta još uvek veliki problem predstavlja jezik prezentacije i komuniciranja.⁶²³ Jedan od pouzdanih parametara Internet miopije

⁶²² Fillis I., "Barriers to internationalization: an investigation of the craft microenterprise", *European Journal of Marketing*, Vol. 36, No. 7/8, 2002, pp. 25–44.⁶²³ U SAD i Kanadi živi oko 300 miliona stanovnika i 90% njih koristi engleski kao svoj primarni jezik. U Evropi postoji tržište od 380 miliona potrošača, ali samo 15% njih koristi engleski kao svoj prvi ili maternji

604 jeste isključiva ili dominantna upotreba maternjeg jezika prilikom kreiranja marketinškog prisustva na Internetu. Međunarodni problem korišćenja Interneta odnosi se i na kulturne razlike među ljudima u različitim zemljama. Poseban problem predstavljaju razlike u nivou Internet zrelosti, tj. stepena korišćenja Interneta i postojanja adekvatne tehničke i Internet kulture.⁶²⁴ Smatra se da SAD i Kanada ubedljivo prednjače u praksi upotrebe Interneta. Severna Evropa i Australija sa Novim Zelandom se nalaze odmah iza SAD i Kanade. Srednja Evropa i azijski tigrovi zaostaju oko dve godine za prethodnom kategorijom. Južna Evropa i ostatak sveta zaostaju mnogo više i pitanje je kojom će se dinamikom razvijati Internet praksa i Internet kultura u tim zemljama. U Evropi je 98% velikih kompanija je predstavljeno preko Interneta, a svega 4% malih i srednjih preduzeća ima svoje Internet prezentacije. Sa druge strane, postojao je i značajan broj zemalja koje do 2000. godine nisu uopšte koristile Internet.⁶²⁵

Operativni problemi. Potencijalni operativni nedostaci i problemi upotrebe Interneta kao medija u međunarodnim razmerama, mogu se vezati za: probleme infrastrukturnih pretpostavki, probleme zloupotrebe Interneta, regulativne i jezičke barijere, kao i logističke probleme.

Infrastrukturne pretpostavke. Visina inicijalnog ulaganja za korišćenje Interneta kao medija, koje se ogleda kroz kupovinu računarske opreme, može da bude realan problem za veliki deo stanovništva u svetu. Zatim, kvalitetna upotreba Interneta zahteva pouzdane telefonske linije i adekvatne cene i nivo PTT usluga. Infrastrukturni problemi mogu biti rezultat cena i kvaliteta usluga provajdera. Veliki broj ljudi u svetu još uvek nema adekvatnu intelektualnu podlogu i dovoljno informatičko znanje za korišćenje ovog medija. Pravilno i potpuno korišćenje Interneta zahteva kontinuirano inoviranje znanja iz oblasti informacione tehnologije, ulaganje u obuku zaposlenih i veću zastupljenost edukacije iz ove oblasti u sistemu osnovnog obrazovanja.

Zloupotrebe Interneta. Sve se više govori o svojevrsnom i specifičnom internetskom (*cyber*) kriminalu. Od samog početka razvoja elektronske trgovine i upotrebe platnih kartica na Internetu, postavlja se pitanje njihovog bezbednog korišćenja. Ideja o mogućnosti zloupotrebe sistema elektronskog plaćanja oduvek je bila privlačna za mnoge. Krađe brojeva kreditnih kartica postaju delo grupa koje su povezane sa organizovanim kriminalom. Prema izveštaju *FBI*, najveći broj napada potiče iz istočne Evrope, prostora na kome je pravna regulativa Interneta još uvek u povelju ili ne postoji, a gde je takođe i sprega organizovanog kriminala i hakera najjača. Po zloupotrebama sa karticama Indonezija, Rusija, Hrvatska i Bosna su među najozloglašnijim zemljama. U Japanu, kako bi se prevazišli problemi povezani sa platnim karticama, potrošači plaćaju proizvode koje su naručili preko Interneta u najbližoj specijalizovanoj radnji (*konbini*), a potom radnja prebacuje novac na račun onlajn prodavca. Samim tim, strana kompanija koja hoće da pruža usluge e-trgovine u Japanu mora pronaći neku domaću kompaniju kao partnera.



Administrativne barijere. Zbog otežane kontrole elektronskog prenosa podataka i poslovnog dogovaranja, nailazi se na određene administrativne barijere po pojedinim zemljama, a koje se pre svega odnose na elektronsku trgovinu preko svetske mreže. Kod usluga koje se vrše i obračunavaju preko Interneta ne može se kontrolisati u kojoj zemlji prodavac i kupac imaju boravište. Elektronski prenos podataka ne potpada pod nacionalno opozivanje, te se javlja

jezik, dok svega 28% Evropljana govori engleski. Japan predstavlja tržište od više od 100 miliona potrošača, od kojih samo 10% govori engleski, kao svoj drugi jezik.⁶²⁴ U SAD 45% odraslih ljudi koristi kompjuter bilo kod kuće, bilo na poslu, a 16% domaćinstava pristupa Internetu preko personalnih kompjutera. U Japanu Internet preko personalnih kompjutera koristi 18% domaćinstava, u Južnoj Koreji 12%, a od evropskih zemalja najveće korišćenje Interneta postoji u Nemačkoj 11,7%, zatim Velikoj Britaniji 9,5%, Francuskoj 6,5%, Italiji 5,8%.⁶²⁵ Etiopija, Mianmar, Sudan, Severna Koreja, Irak, Avganistan, Sirija, Somalija, Libija, Čad, Laos, Malavi, Tadžikistan, Turkmenistan, Zambija, Gvineja Bisau, Gabon, Mauritanija. 605 otežana fiskalna kontrola, kao i mogućnost zloupotreba elektronskih transakcija kroz globalnu Internet mrežu.

Jezičke barijere. Iako većina korisnika Interneta, i na strani tražnje i na strani ponude, ispoljavaju veliku sklonost da koriste engleski jezik i međunarodno prihvaćenu Internet terminologiju, ipak se mora voditi računa o kvalitetu komunikacije na nematernjem jeziku, kao i značajnim jezičkim barijerama prilikom kreiranja marketinške strategije i Internet prisustva namenjenog osobenim tržišnim lokalitetima, u kulturnom i jezičkom smislu. Sajt kompanije u određenoj zemlji treba da uzme u obzir lokalnu kulturu, običaje, jezičke razlike, estetske preference, tj. sadržaj sajta mora biti lokalizovan. Za stanovnika Velike Britanije "7/10/2005" znači 7. oktobar 2005, dok bi Amerikanac ovaj datum pročitao kao 10. jul 2005. S tehničke tačke gledanja, za sajtove koji podržavaju npr. engleski i francuski jezik dovoljan je kapacitet od 256 karaktera, dok je za nemački jezik potrebno skoro duplo više imajući u vidu dužinu reči u ovom jeziku.

Logistički problemi. Internet marketing prate i međunarodni logistički problemi koji se odnose na dostavu robe na inostrana tržišta. Web sajtovi koji su informativnog karaktera, ili nude određene usluge nemaju ovaj problem, dok kompanije koje prodaju ili promovišu fizičke, materijalne proizvode trebaju transportovati iste do potrošača širom sveta. Transport robe ujedno znači nositi se sa velikim brojem regulativnih i birokratskih propisa, što generalno smanjuje efikasnost međunarodnog Internet marketinga.

▣ **MM.Marker 12.5. Južna Koreja – vizija digitalne budućnosti**

Južna Koreja je svetski lider u pogledu obezbeđivanja dostupnosti informacionih i telekomunikacionih tehnologija svojim građanima. Jedan od primera je Internet veza širokog opsega. Vlada ove zemlje je uložila 50 milijardi USD u široko pojasnu mrežu kako bi povezala 80 najvećih gradova. Južnokorejska mreža je među najbržim u svetu (8 megabajta u sekundi u poređenju sa evropskom mrežom čija je brzina 1 megabajt u sekundi). Stanovnici Južne Koreje su najaktivniji Internet potrošači u svetu: 99% Internet korisnika je barem jednom u 2007. godini trgovalo putem Interneta. Međutim, južnokorejska vizija digitalne budućnosti uključuju mnogo više od ovoga. Na veštačkom ostrvu, oko 60 km južno od Seula, u saradnji sa američkim firmama, Južna Koreja gradi „sveprisutni“ grad Novi Songdo (*eng. ubiquitous city, U-city*) vredan 25 milijardi USD. Termin „sveprisutni“ odnosi se na informacionu tehnologiju koja će biti svuda prisutna jer će svi informacioni sistemi – kućni, državni, privredni, medicinski i drugi – biti potpuno integrisani. Novi Songdo je zamišljen kao najsavremenija slobodna trgovinska zona na svetu. Kompjuteri će biti ugrađeni u sve privatne i javne zgrade, ulice i druge objekte. Svaki stanovnik će imati karticu-ključ kojom će otključavati i zaključavati sopstvena vrata, ali i



ulaziti u vozila javnog saobraćaja, plaćati parkiranje, ulaziti u bioskop, pozajmljivati knjige iz biblioteke, kupovati namirnice i obavljati druge transakcije. Kada građanin ubaci praznu plastičnu bocu u kontejner za reciklažu, radio-čip će momentalno identifikovati ko je ubacio bocu i poslati nalog da se na račun te osobe uplati nadoknada. Planirana je i izgradnja *high-touch* elemenata inspirisanih svetskim metropolama: centralni park inspirisan Njujorkom, kao i sistem kanala po ugledu na Veneciju. Kada bude završen, 2014. godine, u Novom Songdu bi trebalo da živi oko 65 hiljada, a radi 300 hiljada ljudi.

■ *BR-BusinessRating*

■ **Međunarodno prilagođavanje Internet marketinga.** Neophodno je istaći, da i uprkos nespornim prednostima globalnog Internet marketinga, menadžeri i kompanije ne mogu posmatrati inostrane zemlje i njihovu populaciju na uniforman način i kroz istu prizmu. Evropske zemlje su odličan primer. Nalaze se na istom kontinentu, granice su otvorene, postoji jedinstvena valuta, a opet je svaka zemlja zadržala svoje distinktivne karakteristike i osobenosti. Prisetimo se još i toga da pojedinci u jednoj zemlji takođe različito reaguju i ponašaju se.

Jezičko i komunikativno prilagođavanje. Pošto smo već konstatovali da se Internet zajednice klasifikuju po upotrebi jezika i načinu međusobnog komuniciranja, za uspešnu internacionalizaciju kompanije preko Interneta, od presudnog je značaja jezičko i komunikativno prilagođavanje osobenostima ciljnog *online* tržišta. Komunikativne i jezičke barijere su manje naglašene i lakše se prevazilaze, kada je međunarodni marketing preko Interneta moguće realizovati na nekom od većih svetskih jezika, a pogotovo na engleskom jeziku. Poznavanje stranih, a posebno engleskog jezika postalo je neminovnost i stvar opšte kulture poslovnog sveta. Kako je 75% svetske poslovne elektronske komunikacije putem e-maila na engleskom jeziku i 85% *Web* prezentacija, kompanije imaju značajan prostor da relativno uspešno prevaziđu jezičke barijere. To još uvek ne znači da je sve aspekte komunikativnih i interpretativnih nesporazuma i barijera lako prevazilaziti u međunarodnom marketingu preko Interneta.

Izvor: www.Internetworldstats.com

Ne samo engleski jezik. Pošto engleski jezik postaje sve prihvaćeniji poslovni jezik u međunarodnim razmerama, mnoge kompanije smatraju da je za uspešnu internacionalizaciju preko Interneta dovoljno uraditi prezentaciju na engleskom jeziku. Međutim, ne treba nikada izgubiti iz vida jednu opštu marketinšku činjenicu – da potrošači uvek vole da komuniciraju i obavljaju svoje transakcije na svom lokalnom i maternjem jeziku. Uviđajući tu činjenicu, mnoge međunarodno orijentisane kompanije sve više upotrebljavaju druge jezike (koji nisu samo engleski i maternji), na svojim marketinškim sajtovima i u prezentacijama na Internetu. Učešće Internet populacije koja koristi engleski jezik kao način *Web* komunikacije, poslednjih godina opada, dok upotreba drugih jezika značajno raste, posebno upotreba mandarinskog jezika.⁶²⁶ U Evropi najveći rast beleže španski, nemački i ruski jezik, u Aziji najveći rast beleže mandarinski, japanski i korejski, a u SAD španski jezik.

Prevođenje sadržaja. *Web* prezentacija treba da bude prevedena na jezik kojim govore ciljni potrošači. Treba koristiti usluge profesionalnih prevodilaca čiji je jezik onaj na koji se vrši prevod. Nepouzdanost je koristiti servise za automatsko prevođenje. Neverbalni, grafički i animirani elementi *Web* prezentacije trebaju takođe biti prilagođeni specifičnostima inostranih posetilaca. Teško je koristiti mogućnosti koje pružaju *Web* servisi na globalnom nivou, u

⁶²⁶

(www.Internetworldstats.com).



uslovima kada potrošači u različitim zemljama imaju značajno različita očekivanja a sposobnosti da koriste Internet uopšte.

▣ **MM.Marker 12.6. Internet portal na španskom jeziku - i najveći prave greške**

Microsoft i *Telefonos* iz Meksika su se povezali kako bi kreirali novi Internet portal na španskom jeziku. *Microsoft* je takođe donirao 100 miliona USD kako bi pomogao meksičkoj vladi da „izađe na Internet“. Međutim, projekat nije bio tako uspešan kako je izgledalo na početku. Meksički korisnici su bili veoma besni. Problem je bio rečnik sinonima „*treasures*“ koji *Microsoft* uvek uključuje u svoje programe za pisanje. U rečniku su se kao sinonimi za Indijanca pojavljivali izrazi ljudožder i divljak. U Meksiku gde se većina oseća potomcima starosedelaca to je bila velika uvreda. Sa druge strane sinonimi za „zapadnjak“ su bili Arijevac, beo i civilizovan. O ovom problemu se raspravljalo i u parlamentu, a neki kongresmeni su rečnik nazivali fašističkim i ponižavajućim za Meksiko. *Microsoft* se ubrzo izvinio korisnicima tvrdeći da je autor rečnika spoljni saradnik, ali da oni snose potpunu odgovornost. Kompanija je rekla da će sledeća verzija rečnika biti bolje urađena, a postojećim korisnicima ponudila da postojeće proizvode zamene.

■ **BR-BusinessDataBase**

U Srbiji je 2008. godine utvrđeno da 74% sajtova kompanija čiji su brendovi u 2006. i 2007. godini proglašeni za najuspešnije imaju višejezičnu opciju, od čega je 69% na srpskom i engleskom jeziku, 24% je na srpskom, engleskom i još jednom stranom jeziku, dok samo 12% sajtova ima četiri ili više jezičkih opcija.⁶²⁷ Imajući na umu da je reč o najuspešnijima, koji treba da budu primer pozitivne poslovne prakse, jasno je postojanje nerazumevanja međunarodnih komunikativnih dometa Interneta.

4. MARKETINŠKO ISTRAŽIVANJE PREKO INTERNETA

4.1. Sekundarna istraživanja preko Interneta

Istraživačke mogućnosti Interneta. Iako se Internet uglavnom koristi kao medij komunikacije i promotivnog predstavljanja, on se sve više koristi i kao sredstvo marketinškog istraživanja, kao i sredstvo neposredne elektronske (*online*) prodaje. Istraživanje tržišta, koje još uvek za veliki broj kompanija predstavlja veoma zahtevan i težak posao, značajno je unapređeno primenom savremenih marketinških resursa Interneta. Upotreba Interneta omogućava testiranje različitih stavova, komuniciranje sa različitim učesnicima na tržištu. Dovoljno je reći da je inicijalna predstava i orijentacija Interneta bila vezana za prikupljanje i razmenu informacija, pa da se shvati nezaobilazan značaj Interneta za procese marketinškog istraživanja. Internet je idealan medij i za prenošenje informacija u okruženje, ali i za prikupljanje informacija iz okruženja. U istraživačkom smislu Internet postaje nezamenjiv izvor sekundarnih podataka i informacija u raznim vidovima i preko obilja Internet adresa. U poslednje vreme Internet se počinje koristiti i kao sredstvo za prikupljanje primarnih podataka. Istraživači mogu preko Interneta da organizuju anketna istraživanja, kao i istraživanja preko fokusnih grupa. Obe vrste marketinških istraživanja

⁶²⁷ Mitić Sanja, Mitrović Ivan, "Online positioning effectiveness of the most successful brands in Serbia", International Conference, MTC - Marketing theory challenges in transitional societies, Zagreb, Croatia, 2008

608 preko Interneta su neuporedivo jeftinije od klasičnih i tradicionalnih tehnika prikupljanja, bilo sekundarnih, bilo primarnih podataka.

Orijentacija sekundarnih istraživanja. Na Internetu se može naći obilje sekundarnih podataka, u vidu različitih istraživanja koja su sprovodile mnoge organizacije. Problem sa sekundarnim istraživanjem preko Interneta je postojanje mnoštva informacija, tako da je jako teško pronaći one prave, koje su potrebne kompaniji. Internet predstavlja obilat izvor



informacija koje mogu biti u funkciji ostvarivanja postavljenih ciljeva kompanije. Kontinuirana sekundarna istraživanja preko Interneta jesu mogućnost koju svaka kompanija treba iskoristiti iz nekoliko razloga: upoznavanje sa aktivnostima konkurencije, održavanje željene pozicije na tržištu, analiza novih poslovnih mogućnosti, pronalaženje strategijskih partnera u inostranstvu. Sekundarna istraživanja se sprovode uz pomoć raznih alata za pretraživanje, koji omogućuju lako pronalaženje željenih podataka u mnogobrojnim datotekama i fajlovima raznih *Web* sajtova. Od velikog informativnog značaja mogu da budu statistike o posetiocima i korisnicima Interneta, statistike o demografskim i drugim karakteristikama stanovništva, informacije o uslovima privređivanja po pojedinim zemljama, finansijski izveštaji o parametrima rentabiliteta i kredibiliteta preduzeća, finansijskih organizacija i banaka, informacije o ponudi konkurentskih preduzeća na njihovim sajtovima, kao i razni sadržajni sajtovi naučno-istraživačkih i konsultantskih firmi, Instituta i Univerziteta.

Izvori sekundarnih podataka na Internetu. Sekundarni podaci preko Interneta se mogu dobijati na mikro nivou, ili nivou pojedinih kompanija i industrija, kroz pretrage poslovnih prezentacija, baza podataka, informatora, kao i na makro nivou – preko Internet sajtova državnih i nevladinih organizacija, nacionalnih i međunarodnih organizacija i institucija. Svaki ozbiljniji istraživač i analitičar marketinga lako se može uveriti da je Internet prava riznica informacija. Stalnim konsultovanjem i korišćenjem informacija sa Interneta, menadžeri mogu naučiti praktično sve što je moguće o ciljnim grupama. Značajan izvor sekundarnih podataka na Internetu predstavljaju *on-line* publikacije i mnogobrojna raspoloživa *Web* dokumenta. *WWW* ima nekoliko alata i servisa za pretragu različitih baza podataka. Dolazi do sve naglašenije konkurencije između vodećih sajtova, koja se ogleda u dinamiziranju i povećavanju atraktivnosti njihovih sadržaja, kako bi se privukao što veći broj posetilaca. Najpoznatiji Internet sajtovi u svetu beleže milionske posete tokom jednog dana, kao što su: *Google, Yahoo, AOL-Netscape, Alta Vista, Amazon, Excite, MSN, CNN*.

Principi pretraživanja. Postoji nekoliko uputstava i principa, kojih se potrebno pridržavati da bi međunarodni marketinški istraživač uspešno pretraživao podatke po Internetu. Potrebno je početi sa ukucavanjem što većeg broja ključnih reči, koje na direktan ili indirektan način mogu dovesti do podataka u vezi sa istraživanim problemom. U planiranju i pokretanju pretrage treba izbegavati reči i termine sa duplim ili dvosmislenim značenjem. Istraživač mora biti vrlo precizan u opisivanju predmeta istraživanja i pretrage. Preporučuje se naglašena strpljivost u procesu pretraživanja različitih baza podataka. Ne treba zaboraviti da je upotreba malih slova prilikom pretrage postala kolokvijalni standard profesionalnog korišćenja Internet mogućnosti. Treba voditi računa i o tome da najveća prednost Interneta, ponekad može da bude i najveći nedostatak za validnost istraživanja. Naime, smatra se da je najveća prednost Internet mreže njena otvorenost, preko koje svako može da plasira informacije širokom auditorijumu u svetskim razmerama. Sa stanovišta istraživača, ta činjenica može da bude i najveći nedostatak, jer podaci često mogu da budu subjektivni, netačni i nepouzdan. Zato se prilikom pretraživanja podataka na Internetu uvek mora da proveriti kredibilitet, valjanost i pouzdanost izvora tih podataka.

MM.Marker 12.7. Broadband – brzi Internet

Broadband komunikacioni sistem je sistem koji ima mogućnosti i kapacitete da prenosi zvukove, podatke ili video signale simultano. Na primer, 56Kbs (kilobitni) modem povezan na tradicionalnu liniju može prebaciti 16,000 bita za manje od jedne sekunde, dok radi poređenja, *broadband* Internet veza može prebaciti i do 10 GB u sekundi! Ovaj *broadband* sistem je moguće nabaviti preko distributera kablovske televizije ili kompanija koje ga nude preko digitalnih telefonskih centrala – DSL. U cilju bržeg preuzimanja stvari sa mreže *broadband* nudi i druge prednosti, među kojima je i ta da je korisnik uvek *on-line*, te nije



potrebno da se konektuje svaki put ispočetka. Oko polovina američkih domaćinstava trenutno ima pristup brzom Internetu. Koje mogućnosti pruža brzi Internet kompanijama van telekomunikacijskog sektora? *Broadband* Internet omogućava korisnicima pristup *streaming* audio, video i medija tokovima. *Streaming* audio omogućuje korisnicima da slušaju radio stanice preko Interneta. *Streaming* video predstavlja seriju slika koje se šalju kompresovane preko Interneta i pokazuju korisniku onako kako pristižu. *Streaming* media kombinuje ove dve stvari tako da dobijamo video sa zvukom. Sa ovim *streaming* sistemima korisnik ne mora da čeka da preuzme velike fajlove pre nego što ih pogleda ili čuje, već se umesto toga, fajl kontinuirano šalje i pušta onako kako pristiže. *Apple*, *Microsoft*, *RealNetworks* i *Macromedia* su neke od kompanija koje prodaju softver neophodan za gledanje i slušanje ovih fajlova. *Streaming Media* predstavlja veliku tržišnu šansu za industriju video igrica koja uključuje velike elektronske kompanije poput *Sony* i *Microsoft*, proizvođače igara poput *Electronic Art* i Internet portala kao što je *Yahoo*. *Yahoo* trenutno predstavlja najviše rangiranu *Web* destinaciju za *on-line* igrice, sa više od 5,5 milijardi minuta igranja preko svog servera svakog meseca. U poslednje vreme vrlo je popularan trend *on-line gameinga*, kada se Internet korisnici okupljaju na mreži i sa različitih lokacija u svetu igraju jedni protiv drugih – grupno, grad protiv grada, nacija protiv nacije. Međutim, mogućnosti brzog Interneta su daleko iznad *on-line* igranja. Mnogi industrijalci, ekonomisti i menadžeri smatraju da će brzi Internet biti glavni ekonomski alat u dekadama koje dolaze. On će omogućiti *online* školovanje, medicinsku pomoć i naravno elektronsku trgovinu. Takođe, putem brzog Interneta zaposleni će štedeti vreme za razmenu poslovnih dokumenata, procesa nabavke i kupovine i finansijskih transakcija. Zbog svih prednosti brzog Interneta skoro sve nacije sveta se trude da svojim građanima obezbede ovaj servis.

■ *BR-BusinessRating*

4.2. Osobnosti i tehnike primarnih istraživanja preko Interneta

Kvantitativna i kvalitativna istraživanja. Kao elektronski servis koji ispunjava različite aspekte ljudskog života, Internet predstavlja novo sredstvo za kvantitativna i kvalitativna istraživanja tržišta. Reklame mogu biti testirane *online*, *Web* prezentacije takođe mogu biti ocenjene putem anketa ili glasanjem. Sve su to kvantitativni podaci koji mogu biti lako prikupljeni i prikazani, ali je od posebnog značaja nova mogućnost istraživanja želja, percepcija, potreba, stavova i osećanja potrošača, što spada u domen kvalitativnih marketinških istraživanja preko Interneta. Internet okruženje postaje sve pogodnije upravo za sprovođenje kvalitativnih istraživanja. O tome govori i rastući broj kompanija koje se bave *online* istraživanjem, ostvarujući prednosti profesionalnog, brzog i troškovno efikasnog načina dobijanja kvalitetnih primarnih podataka i tržišnih obeležja. Korišćenje Interneta za prikupljanje podataka i informacija je po definiciji ograničeno na članove Internet zajednice koji su voljni da odgovore na dostavljene upite. Demografske karakteristike korisnika Interneta se, još uvek, značajno razlikuju od ostatka populacije. Stoga se rezultati dobijeni na ovaj način ne smeju generalizovati. Slobodni prostori na *Web* stranama su značajni za formiranje baza podataka o stavovima, željama i vrednostima potrošača.

Sličnosti i razlike. Postoje određene sličnosti između tradicionalnog i Internet istraživanja, koja se realizuju u funkciji obezbeđivanja primarnih podataka. Metodologija je slična, procedura formiranja ciljnih grupa za ispitivanje prati onu koja je karakteristična za tradicionalne istraživačke procedure. Razlike su međutim jasne, pre svega kada su u pitanju elementi okruženja u kome se vrši istraživanje i načini prikupljanja podataka. Korišćenjem Interneta, primarno marketinško istraživanje postaje lakše i jeftinije za sprovođenje. Jedna od glavnih razlika *online* i tradicionalnog kvalitativnog istraživanja i ujedno značajna prednost prvog, ogleda se u činjenici da su korisnici Interneta „trend lideri“. Reč je o ranim prihvatocima, ljudima koji su prvi spremni da probaju i prihvate nove ideje, proizvode,



usluge i tehnologije, dosta pre nego isti postanu proizvodi masovnog tržišta. Mogućnost pristupa ovom segmentu potrošača je velika prednost sprovođenja istraživanja preko Interneta, jer je reč o grupi koja je u najvećem broju slučajeva targetirana od strane marketinškog i razvojnog odeljenja mnogih kompanija.

Konkurentski značaj. Kompanije mogu iskoristiti Internet i za razvoj proizvoda. Po prvi put u istoriji, kompanija može u globalnim razmerama ispitivati potrošače o proizvodima, učinjenim modifikacijama i to u fazi pre plasiranja proizvoda na tržište kao i pre

otpočinjanja bilo kakvih investicija u istraživanje i razvoj.⁶²⁸ Iako podaci prikupljeni na ovaj način ne odražavaju stavove šire populacije, imaju izuzetnu vrednost u procesu razvoja proizvoda i u fazi pozicioniranja istog u određenim tržišnim nišama. Na sličan način kompanija može da prikupi vredne informacije analizom različitih foruma i diskusionih ciljnih grupa koje čine potrošačku bazu kompanije. Menadžeri mogu koristiti ove podatke ne samo u cilju otkrivanja potencijalnih snaga i slabosti svojih proizvoda i usluga, već i konkurentskih, takođe.

Tehnike primarnog istraživanja preko Interneta. Primarna istraživanja preko Interneta, mogu da se realizuju u dve svoje bazične forme: bez uključivanja i sa uključivanjem klijenta u proces istraživanja.⁶²⁹

Tehnike posmatranja i praćenja se realizuju bez neposrednog uključivanja klijenta. Primenom ovih tehnika, istraživač prati ponašanje posetilaca *Web* sajtova koji su od interesa za kompaniju, te samostalno donosi zaključke i analizira posmatrane pojave. Na njemu je sva odgovornost za valjanost interpretacije prikupljenih informacija i činjenica. Jednostrane forme primarnog istraživanja preko Interneta se često koriste kao preventiva i podloga za usmeravanje interaktivnog primarnog istraživanja.

Tehnike ispitivanja i anketiranja se realizuju sa neposrednim uključivanjem klijenta. Primenjujući ovu formu primarnog istraživanja, istraživač uspostavlja direktan kontakt sa korisnicima Interneta, kao potencijalnim ispitanicima. Uglavnom se koristi neka od varijanti anketnog istraživanja. Anketni upitnik se šalje preko Interneta, a odgovori se primaju E-mail poštom. Interaktivne forme primarnog istraživanja mogu da se realizuju: ostvarivanjem komunikacije sa ispitanicima elektronskom poštom, preko diskusionih grupa, preko fokusnih grupa, anketnim formama istraživanja preko elektronske pošte, kroz razne forme organizovanih pričaonica (*chat rooms*).

Anketna istraživanja preko Interneta. Prednosti anketnog istraživanja preko Interneta mogu biti višestruke, ukoliko se obavi profesionalna priprema i uspostavi adekvatan kontakt sa ciljnom grupom ispitanika. Zbog toga je neophodno vrlo precizno i razumljivo formulisati anketni upitnik. Od velikog je značaja uspostaviti kooperativan i kvalitetan inicijalni kontakt sa ispitanikom. Ukoliko je naziv anketnog upitnika kontroverzan i dvosmislen, to može unapred da

⁶²⁸ Na sajtu kompanije Mattel, deca mogu samostalno kreirati igračku iz snova, i naručiti istu.⁶²⁹ Videti: Forrest Edward, 1999, *Internet Marketing Research: Resources and Techniques*, McGraw Hill Companies

odbije ispitanika, odbacujući mogućnost neposredne saradnje. Brzina elektronskog slanja anketnih upitnika na popunjavanje i odgovaranje, predstavlja značajnu prednost Interneta kao medija. Ista prednost brzine dolazi do izražaja i kod prijema odgovora kroz popunjene anketne upitnike od strane ispitanika. Internet omogućava ogromno snižavanje troškova u odnosu na klasičnu poštu. Isključivanje posrednika, i mogućnost da se anketni upitnik šalje direktno ispitaniku, nije beznačajna prednost. Interaktivna komunikacija predstavlja najbolju pretpostavku za kvalitetna anketna istraživanja, a Internet po svojoj prirodi takvu pretpostavku obezbeđuje.



Nedostaci anketnog istraživanja preko Interneta, najvećim delom potiču od slabosti elektronske pošte kao kanala za dostavljanje anketnih upitnika. Treba stalno imati u vidu da elektronska pošta nije potpuno bezbedna i zaštićena. Još uvek je ograničen broj korisnika elektronske pošte i Interneta, što može da ugrozi reprezentativnost. Ispitanici mogu vršiti kreativne intervencije i modifikacije na upitniku, kao što je npr. redefinisane ponuđene skale odgovora. Nailazi se na tehničke i tipografske probleme, jer neki od karaktera se ne mogu koristiti preko elektronske pošte. O navedenim i sličnim problemima i nedostacima anketnog istraživanja preko Interneta je neophodno sistemski voditi računa, kako ne bi dolazilo do deformisanja i upitnika i formi odgovora, a time i konačno dobijenih rezultata.

Problem pouzdanosti i reprezentativnosti. Kako znati da li su ispitanici zaista oni za koje se predstavljaju? Jedno od najčešćih pitanja i kritika *online* istraživanja je problem iskrenosti i poštenja. Anonimnost učesnika predstavlja korisno svojstvo kada je reč o kvalitativnom marketinškom istraživanju. Sakriveni, ispred svojih ekrana, ispitanici su u većoj meri spremni da govore iskreno i slobodno, posebno kada je reč o osetljivim temama. Takođe, iskustva su pokazala da su učesnici voljni da pruže iskrene odgovore zahvaljujući činjenici da je reč o dobrovoljnom učešću u istraživanju, za razliku od situacije kada su na neki način primorani. Međutim, sve dok čitava populacija ne bude imala računare i *online* pristup, rezultati Internet istraživanja ne mogu biti projektovani na celu populaciju. Kvalitativna istraživanja tržišta preko Interneta su reprezentativna za Internet populaciju, i stoga imaju limitiranu mogućnost projekcije i generalizacije. Internet populacija, međutim, iz dana u dan raste, ali još uvek ne odražava karakteristike ukupne populacije. Ipak se mora konstatovati da fleksibilnost i troškovna efikasnost Internet istraživanja, kao i sve intenzivnija upotreba Interneta u svetskim razmerama, otvaraju neograničene mogućnosti za korišćenje *online* istraživanja u budućnosti.

Primarna istraživanja preko fokusnih i diskusionih grupa. Po definiciji, istraživanje putem elektronskih (*online*) fokus grupa se obavlja u celosti preko Interneta – počev od regrutovanja članova i kontrole procesa pa do same diskusije koja se sada obavlja na jedan potpuno drugačiji, možemo reći kompjuterski (*cyber*) način. Kako kod *online* fokus grupa ne postoji fizičko prisustvo učesnika, samim tim nedostaje i kontakt sa ispitanikom bez kojeg je nemoguće korišćenje nekih kvalitativnih tehnika istraživanja.

Razlika između tradicionalnih i *online* fokus grupa. Bitna razlika *online* i tradicionalnih fokus grupa ogleda se u mogućnosti učesnika da participiraju u diskusiji iz svojih domova, što omogućava širok geografski obuhvat istraživanja. Ne samo da je moguće doći do ljudi širom jedne zemlje na ovaj način, već je moguće iskoristiti dostupnost međunarodnog tržišta, internacionalnu crtu Interneta, kao globalne, svetske mreže. Imajući u vidu komfor i privatnost koje učesnicima pružaju njihovi domovi, Internet okruženje obezbeđuje veći stepen iskrenosti i spontanosti prilikom izražavanja stavova i učestvovanja u diskusiji, što za jedno marketinško istraživanje predstavlja vredne attribute.

⁶³⁰
Videti: Hamill, J. And Stevenson, J. (2002), "Internet forum", *International Marketing Review*, 19(5).

612 U tradicionalnoj fokus grupi će nekoliko entuzijasta neizbežno dominirati. Tendencije ovakve grupne dinamike u *online* fokus grupama su manje izražene, zahvaljujući simultanom odgovaranju na postavljena pitanja. Članovi fokus grupe na Internetu su potpuno ravnopravni i svaki se nalazi iza svog „bezbednog“ korisničkog imena. Anonimnost obezbeđuje pojedincima osećaj slobode u komunikaciji i objektivnije iskazivanje sopstvenog mišljenja i stavova. Time se prevazilaze problemi kroskulturnih predrasuda, subjektivizma i reaktivnosti, koji često prate primenu fokusnih grupa u terenskim istraživanjima međunarodnog marketinga. U nekim slučajevima je moguća i privatna konverzacija između participanta i moderatora. Ispitivanje fokus grupa preko Interneta, zahteva i dosta manje vremena u odnosu na tradicionalni način primene ove tehnike. Po pravilu, elektronsko



ispitivanje preko fokus grupa ne traje više od jednog sata. Kako su fokus grupe slične *chat room*-u, diskusija je obično prijateljska i neformalna za razliku od tradicionalnih fokus grupa. Međutim, elektronska interakcija ne obezbeđuje postojanje grupne dinamike, zbog nedostatka fizičkog kontakta i komunikacije licem u lice. I pored toga, reč je o dinamičkom procesu, u kome učesnici ne mogu da se čuju međusobno, ali kao rezultat čitanja odgovora uvećava se stepen svestranosti i razumevanja sagovornika. Oni mogu stupiti u međusobnu interakciju lako. Moguće je i vođenje nekoliko različitih rasprava u isto vreme, simultano, bez ometanja toka procesa istraživanja.

Istraživanje preko diskusionih grupa. Primarno istraživanje tržišta na Internetu tehnikom diskusionih grupa, podrazumeva postojanje pripremne faze koja obuhvata: ⁶³¹ definisanje idealnog ciljnog tržišta, određivanje diskusione grupe u kojoj učestvuju pripadnici ciljnog tržišta, identifikovanje teme diskusije, pretraživanje lista tema diskusionih grupa u cilju pronalaženja ciljnog tržišta, pretraživanje sadržaja diskusionih grupa u cilju identifikovanja ciljnog tržišta, pretraživanje lista tema diskusionih grupa sa razmenom elektronske pošte opet u cilju pronalaženja ciljnog tržišta, pretplatu na odgovarajuće diskusione grupe, pretplatu (po potrebi) na sisteme za filtriranje informacija radi lakšeg pristupa određenim sadržajima iz diskusija, analizu najčešće postavljenih pitanja i uputstva diskusionih grupa da bi odredili način korišćenja određenih listi za sprovođenje istraživanja. Za prikupljanje primarnih podataka na Internetu, moguće je i poželjno koristiti istovremeno različite načine, kako bi se izbegla Internet miopija ili iskoristile sve prednosti Interneta kao medija, koji omogućava višedimenzionalno prisustvo pojedinih korisnika. Slanje anketa raznim diskusionim grupama treba organizovati planski i koordinirano. To važi i za slanje strateških upita važnim diskusionim grupama. Istovremeno se preporučuje slanje anketnog lista i strateških upita na *Web* lokaciju kompanije. Prilikom slanja sadržaja diskusionim grupama neophodno je precizno označiti anketu na *Web* lokaciji kompanije. Adekvatnim obaveštenjem diskusionim grupama, potrebno ih je zainteresovati da pogledaju sav anketni materijal na svim adresama, pre nego što otpočnu aktivnu diskusiju tematskih pitanja i problema. Da bi istraživanje imalo veći obim i uticaj, kompanija ima slobodu da odabere i koristi onoliko tehnika koliko smatra neophodnim. Kada se kompanija uključi u odgovarajuće diskusione grupe, menadžment je obično iznenađen mnoštvom korisnih informacija koje je moguće prikupiti na ovaj način od ljudi širom sveta. U diskusijama u preko nekoliko desetina hiljada grupa na Internetu, učestvuje više miliona ljudi, što govori dovoljno o istraživačkom potencijalu Interneta.

⁶³¹ Vassos Tom, 1999, *Strateški marketing na Internetu*, QUE/CET Computer Equipment and Trade

5. MARKETINŠKO KOMUNICIRANJE PREKO INTERNETA

5.1. Komunikativne mogućnosti i prednosti *Web-a*

Potencijali *Web-a* su ogromni i višedimenzionalni, ali ih treba znati iskoristiti. U suštini, postoje dva najpopularnija komunikativna servisa Interneta: *World Wide Web* i *E-mail* servis. Da bi marketinška komunikacija preko Interneta bila uspešna, neophodno je integralno i komplementarno koristiti oba komunikativna servisa i sve komunikativne potencijale i sadržaje Interneta, uz maksimalno uvažavanje komunikativnih zahteva i motiva ponašanja korisničke populacije Interneta. *Web* je relativno novi marketinški i komunikacioni resurs. Sa pojavom *Web-a* proces kreiranja prezentacija za kompanije, organizacije i pojedince je mnogo intenzivniji i inovativniji. *Web* predstavlja novu paradigmu marketinškog komuniciranja. Tradicionalni mediji omogućavaju prezentaciju informacija samo u pokazanoj (*read-only*) verziji i slanje informacija, odnosno jednosmernu komunikaciju na relaciji kompanija - korisnik. *Web* pruža velike mogućnosti da se na



interaktivan način osvoji široki auditorij. Korisnik *Web-a* postaje aktivan učesnik u procesu dvosmernog komuniciranja. *Web* sajtovi danas predstavljaju kombinaciju medija za efektivno marketinško oglašavanje i sistema za prikupljanje podataka. U većini slučajeva posetioci sajta nisu ni svesni da pristupom određenom sajtu postaju deo napora koji je ⁶³² uložen, ne samo za plasiranje, nego i za dobijanje korisnih informacija.

Komunikativne prednosti *Web-a*. Sa stanovišta marketinga, fleksibilnost *Web* sajtova je od suštinskog značaja. Troškovi kreiranja i postavljanja *Web* sajta mogu se kretati od nekoliko stotina, pa do nekoliko miliona dolara u zavisnosti od složenosti sajta. Složenost sajta zavisi od toga – da li postoji integrisana baza podataka o zalihama, da li su razvijeni sistemi izveštavanja, da li postoje podaci o kupcima i njihovim navikama u kupovini, kao i sistemi za slanje povratnih informacija pomoću automatizovanih sistema za slanje odgovora putem elektronske pošte i odnosa prema drugim sadržajima. Ažuriranje, odnosno fleksibilnost održavanja *Web* sajtova je postalo pitanje sati, dok se kod tradicionalnih marketinških sredstava radi o nedeljama, pa čak i mesecima. Kompletna izmena *Web* sajta je gotovo trenutno moguća, što se za ostala marketinška sredstva i medije ne može reći. Velika prednost *Web-a* je u tome što omogućava uspostavljanje interaktivnog odnosa sa postojećim i potencijalnim kupcima. Menadžeri mogu osmisliti *Web* prezentacije za potrebe postojećih i budućih korisnika, za potrebe nekadašnjih korisnika, kao i za potrebe dobavljača ili prodajnog osoblja. Svaka od navedenih kategorija korisnika zahteva specijalizovane informacije. Takođe, velika prednost *Web* sajta je u tome što pruža gotovo trenutni odgovor na sva pitanja kupaca, koji su doneli odluku da se informišu putem ovog medija. Tome pomažu opcije za pretraživanje, opcija najčešće postavljanih pitanja (FAQs), ⁶³³ kao i elektronska pošta. Treba stalno imati u vidu da se finalni korisnici i potrošači suočavaju sa hroničnim nedostatkom vremena. Za većinu kompanija, globalizacija poslovanja predstavlja veliki izazov. Interakcija sa postojećim i potencijalnim potrošačima koju omogućava korišćenje *Web-a* je veoma atraktivna za kompanije koje posluju u međunarodnim i svetskim razmerama.

⁶³² O relevantnosti Internet za spoljnotrgovinske firme videti: Varinder, S. (2005), "Export management companies and e-business", *Journal of Marketing Theory and Practice*, 13(4): 61-71. ⁶³³ U već pomenutoj analizi *online* pozicioniranja najuspešnijih brendova u Srbiji, utvrđeno je da, na primer, samo 14% sajtova ima sekciju najčešće postavljanih pitanja (FAQs).

614

☐ **MM.Marker 12.8. Internet telefonski servis**

Za industriju telekomunikacija Internet telefonski servis je sledeća „velika stvar“. Zahvaljujući tehnologiji poznatoj kao „glas preko Internet protokola“ (*Voip*), ljudski glas se može digitalizovati i biti podeljen u delove podataka koji se zatim šalju preko Interneta i ponovo konvertuju u normalan govor. Ukoliko se telefonski razgovor odvija preko običnih telefona, telefon mora biti prikačen na Internet i ne izbegava se korišćenje lokalne mreže telekomunikacija. Ukoliko se pak, razgovor vodi između dve osobe koje koriste istog *Voip* provajdera, tada se korišćenje tradicionalne telefonske mreže potpuno zaobilazi. *Voip* sistem ima mogućnost da koristi već postojeću telekomunikacijsku mrežu, na koju se dodaje uređaj koji se povezuje sa računarnom. Ovakvi razgovori su mnogo jeftiniji nego razgovori preko tradicionalne fiksne telefonije, pogotovo ako se radi o preookeanskim odnosno razgovorima između dva kontinenta. Trenutno, *Voip* zauzima tek oko 3 procenta od ukupnih razgovora u svetu, ali je potencijal ovog tržišta doveo do pojave kompanija koje su se specijalizovale za razvoj ovog servisa kao što su *SpectraLink*, *Verso Technologies* i vodeća kompanija *Skype Ltd*. Ova kompanija nudi besplatan softver za razgovore preko Interneta. Prihod je generisan od *SkypeOut* i *SkypeIna*, koji omogućavaju korisnicima da



primaju i pozivaju brojeve sa fiksne i mobilne telefonske mreže. Sa preko 250,000 novih korisnika koji se svakodnevno priključuju, *Skype* je postao globalni fenomen. Kako ne bi ispali iz igre, *AT&T* i druge kompanije iz sektora telefonije rade na osnivanju svojih sopstvenih *Voip* servisa. Kontroverza nastaje zbog toga što su kompanije fiksne telefonije opterećene raznim regulatornim merama i porezima, dok sektor Internet telefonskih servisa za sada nije obuhvaćen nikakvim regulatornim merama. Međutim, Evropska komisija već radi na tome da se donesu pravila i mere o korišćenju Internet telefonskih servisa. U državi Minesota sud je presudio da je kompanija Vonaž iz Nju Džerzija informacijski servis provajder. Kao rezultat toga, Vonaž i ostale kompanije Internet telefonskog servisa ne moraju da plaćaju poreze i takse koje su obavezne za kompanije fiksne telefonije. Ova činjenica im dozvoljava da tržištu ponude znatno niže cene za svoje usluge.

■ *BR-BusinessRating*

Komunikativni motivi Internet korisnika. Kako bi kompanija privukla posetioce na svoj sajt neophodno je pre svega razumevanje razloga i motiva zbog kojih ljudi krstare Internetom. Većina Internet korisnika je motivisana: potrebom za informacijama, za zabavom, ekonomskim ili društvenim razlozima. Kompanija mora voditi računa o svim mogućim komunikativnim motivima Internet korisnika, kako bi obezbedila što veću posećenost svoje *Web* prezentacije.

Potreba za informacijama. Većina Internet korisnika traži i želi informacije. Poseta određenih sajtova iz radoznalosti je česta pojava, u tom smislu promovisanjem adrese *Web* sajta u časopisima, brošurama i sl. može se igrati na kartu radoznalosti potrošača. Drugi posećuju sajtove sa ciljem da nauče. Zanimaju ih informacije o određenim proizvodima, uslugama ili neki drugi sadržaj. To može biti arhiva članaka sa vrednim podacima. Veliki broj besplatnih informacija stoji na raspolaganju Internet korisnicima uz veliki broj različitih časopisa, magazina i ostalih publikacija. S toga kompanija koja ponudi bogat informativni sadržaj privući će i značajan broj potencijalnih ili sadašnjih potrošača.

Motiv zabave. Drugi motiv kojim se vode Internet korisnici je motiv zabave. Možda će ovde doći do preklapanja sa prethodnim motivom jer za neke je učenje i spoznavanje novih stvari zabava. Međutim, ovde je ipak reč o *Web* sajtovima koji nude isključivo zabavne sadržaje u vidu različitih igara, animacija, video snimaka, filmova i sl.

Ekonomski motivi. Sve veći broj ljudi istražuje Internet tragajući za određenim informacijama, kako bi rešili neki poslovni problem, ostvarili neku ekonomsku korist, ali i kupovali proizvode

⁶³⁴ (*videti: Wilson R.F, www.wilsonweb.com*)

online. Ljudi mogu kupovati na Internetu iz više razloga, kao što su: impuls, izbor, dostupnost, ubeđenje, kvalitet, cena i bezbednost. Drugi aspekt ekonomske motivacije je privlačnost besplatnih proizvoda i sadržaja. ⁶³⁵ Reč je o široko korišćenoj strategiji: ponuditi nešto besplatno kako bi se privukli kupci, a kada se zainteresuju ponuditi im i ono što je na prodaju. Dakle, konkretnim i dobro odabranim merama unapređenja prodaje preko Interneta, moguće je povećati promotivne i ukupne marketinške efekte.

Društveni motivi. Četvrti motiv koji dovodi ljude na Internet je društveni, tačnije ljudska interakcija, što je blisko povezano sa motivom zabave. Pričaonice, forumi, komunikativne grupe i mejling liste (*Chat rooms, news groups, mailing list's*) su atraktivni sadržaji Interneta. *Web* forma ovih sadržaja su interaktivne *Web* strane, gde je moguće razmenjivanje poruka i ostvarivanje komunikacije sa drugim posetiocima. Ukoliko je *Web* sajt neke kompanije komunikativni (*chat*) centar za odnosnu industriju ili proizvode i usluge, privući će veliki broj posetilaca. Negativna strana se ogleda u tome što će brisanje



ružnih i degutantnih komentara koje kompanija ne želi na svojoj *Web* strani zahtevati dosta vremena.

Strategija. Definisane profila najpoželjnijeg kupca na *Web-u* je prvi korak u procesu postavljanja komunikativne strategije na Internetu. Neophodno je poznavati korisničke demografske karakteristike, način mišljenja, motive, bazične i izvedene potrebe. Komunikativni ciljevi kompanije moraju biti realni. Kompanija ne sme dozvoliti da, zbog previše zahtevnog i ogromnog sajta, nije u stanju da ga održava ažurnim i aktuelnim, što je neophodno. Komunikativnom strategijom, opredeljuje se: korisnička usmerenost i cilj *Web* prezentacije, ciljna grupa Internet korisnika i potrošača, informativni sadržaj prezentacije, struktura i uslovi marketinške ponude.

5.2. Komunikativna komplementarnost elektronske pošte

Doprinos aktivnog pristupa. Većina kompanija koristi svoju *Web* prezentaciju u cilju stvaranja baze marketinških sadržaja radi prenošenja poruka. Oslanjanje samo na *Web* prezentaciju predstavlja pasivnu marketinšku strategiju, jer njen uspeh zavisi od toga kako potrošači pronalaze i prihvataju njen sadržaj. Cilj *e-mail* marketinga je pronaći korisnike, što je proaktivan pristup u odnosu na strategiju čekanja da korisnici pronađu *Web* lokaciju kompanije. Suština *e-mail* marketinga je izgradnja partnerskog odnosa sa potrošačima. Kompanija se ne sme osloniti samo na mogućnost da neko od njih možda opet posetiti *Web* prezentaciju kompanije. Na žalost većina kompanija zasniva svoju Internet strategiju na pasivnom pristupu, ne razmatrajući upotrebu proaktivnih strategija poput *e-mail* marketinga.

Deo svakodnevnog života. Elektronska pošta je najčešće korišćeno sredstvo komunikacije za razmenu tekstualnih poruka na lokalnom, nacionalnom i internacionalnom nivou. Kompanije sve više prihvataju *e-mail*, jer se radi o sistemu komuniciranja koji se zasniva na nižim troškovima, a koji je veoma fleksibilan i omogućava kvalitetan i brz pristup pojedincima i grupama u okviru same kompanije. *E-mail* je izuzetno pogodan za eksterno komuniciranje, sa postojećim i potencijalnim kupcima, sa „izgubljenim“ kupcima, poslovnim partnerima, dobavljačima i dr. Istraživanja su pokazala da: 25% korisnika upotrebljava *e-mail* od kuće; 42% ispitanika ima samo jednu *e-mail* adresu, dok njih 56% ima dve ili više adrese. Evropljani mnogo više od stanovnika SAD-a koriste dve ili više adresa kojima pristupaju sa više različitih mesta (30%

⁶³⁵ *PC Magazine* je imao strategiju ponude dva članka po izdanju besplatno s ciljem privlačenja posetilaca na *Web* sajt gde mogu dobiti kompletan sadržaj tekućeg izdanja uz mogućnost da se pretplate na časopis. ⁶³⁶ Reedy J., Schullo S., Zimmerman K., 2000, *Electronic Marketing*, Dryden Press

Evropljana u odnosu na 20% Amerikanaca). S druge strane, Evropljani mnogo više pristupaju *emailu* sa svog radnog mesta, što može biti veoma važna informacija u razvoju *business-tobusiness* marketinga. Ispitanici starije životne dobi (njih 65%) radije koristi *e-mail* od kuće i preferiraju samo jednu adresu (njih 75%). Razmena poruka putem elektronske pošte, bilo da se radi o susednoj zgradi, bloku ili o kompaniji koja je locirana u inostranstvu, predstavlja jednostavan i trajan sistem komuniciranja. Elektronska pošta omogućava nesmetano komuniciranje 24 sata. Postala je neizostavan deo korporativne kulture do te mere da mnogi zaposleni unutar kompanije radije razmenjuju informacije i poruke elektronskim putem nego putem telefona.

Komunikativni *E-mail* sadržaji. Kompanijama se obično savetuje redovno ažuriranje sadržaja *Web* prezentacije, kako bi korisnici stalno posećivali lokaciju. Međutim, kompanija mora da aktivno obaveštava svoje korisnike i posetioce da je *Web* prezentacija ažurirana. Elektronska pošta je odlično sredstvo komuniciranja sa potrošačima, koja obezbeđuje slanje obaveštenja o novim sadržajima, aktivnostima i ponudi kompanije. *E-mail* komuniciranje sa



potrošačima obuhvata: dostavu biltena i elektronskih magazina putem Interneta; slanje podsećajućih poruka; dotok profilisanih informacija; usluge alarmiranja i obaveštavanja. Podsećajuće poruke obično obaveštavaju korisnike o aktivnostima kompanije, novim projektima, izmenama *Web* sadržaja i sl.⁶³⁷ Ove *e-mail* poruke su glavni činioci navođenja saobraćaja na njihovu *Web* lokaciju. Sa marketinškog stanovišta, izazov je ubediti korisnike da im je ponuđeni sadržaj toliko važan da žele da primaju obaveštenja o njegovom ažuriranju i u tom smislu da se prijave na poštansku listu kompanije kako bi primali informativne i podsećajuće poruke. Bilteni i elektronski magazini takođe mogu imati značajan uticaj ako im se da uloga produžene ruke *Web* prezentacije. Ciljevi koji se na taj način ostvaruju su: jačanje pozicije proizvoda, povećanje prodaje i stvaranje osećaja zajedništva sa čitaocima. Usluge alarmiranja su karakteristične za finansijske organizacije, koje obaveštavaju, tačnije alarmiraju svoje korisnike na svaku promenu vrednosti njihovog portfolia vrednosnih papira iznad ili ispod ustanovljenih granica. Međutim, ključ uspešnog *e-mail* marketinga jeste dotok profilisanih informacija, odnosno pružanje informacija koje su prilagođene individualnim potrebama i zahtevima korisnika. Sistem funkcioniše na sledeći način: kriterijume određuje korisnik, stvarajući na taj način profil u kome zahteva određene vrste informacija na osnovu kojih se formira sadržaj koji se automatski šalje korisniku. Ovaj pristup je značajan za kompanije koje u svojoj ponudi imaju širok spektar proizvoda, a potrošačima su potrebne pravovremene informacije.⁶³⁸ Ovu strategiju najintenzivnije koriste izdavači časopisa i različitih publikacija koji posetiocima *Web* sajta omogućavaju izbor sadržaja i tema, tako da novine pod nazivom koji je korisnik sam izabrao stižu u vremenskim intervalima koje je korisnik definisao.

Pravila dobrog ponašanja. Da bi kompanija mogla da otpočne sa ovim vidom komunikacije sa potrošačima neophodan je naravno njihov pristanak. U tom smislu postoje neka pravila dobrog ponašanja na Internetu, kao što su: anonimnost korisnika, dobijanje pristanka od korisnika, zabrana raspolaganja adresama elektronske pošte, pravo na isključenje sa poštanske liste,

⁶³⁷ Vassos Tom, 1999, *Strateški marketing na Internetu*, QUE/CET Computer Equipment and Trade.⁶³⁸ Na primer, *CINet* koristi podsećajuće poruke da bi zadržao pažnju svojih čitalaca i ima poštansku listu od preko pola miliona ljudi.⁶³⁹ Kompanija *IBM* primenjuje ovakav pristup. Potrošači mogu da se prijave kako bi ih kompanija redovno obaveštavala o izabranim proizvodima, uslugama i tehnologijama. Preko ovog pristupa kompanija može obezbediti korisnicima upravo ono što im je potrebno, a za uzvrat dobija značajan publicitet. Time se stvara značajan potencijal za povećanje prodaje i prihoda.

obezbediti brz i pravi odgovor na postavljena pitanja. Neophodno je posebno se pozabaviti problemom privatnosti. Zakoni EU su među najstrožijima u svetu. Kompanije su ograničene u pogledu davanja i zadržavanja podataka o potrošačima (godište, bračno stanje, obrasci kupovine i sl.). Evropske standarde usvojile su Kanada, Austrija i Azija. S druge strane, Amerika ima mnogo liberalnije zakone u pogledu dostupnosti podataka o potrošačima uglavnom zbog zabrinutosti o bezbednosti zemlje nakon terorističkih napada 11. septembra.

6. USMERAVANJE I UPRAVLJANJE WEB - PREZENTACIJOM

6.1. Funkcionalno i globalno usmeravanje *Web* – prezentacije

Tradicionalni model. Kompanije koriste različite medije kao sredstvo komuniciranja sa postojećim i potencijalnim potrošačima. Poznato je da marketinško komuniciranje ima tri funkcije: da informiše, podseti i ubedi. Tradicionalni mediji obezbeđuju jednosmernu (*one to many*) komunikaciju sa masovnim auditorijumom nepoznatih pojedinaca. Preko njih se realizuje pasivan model i odnos u kome kompanija obezbeđuje i plasira sadržaje i svoje



stimulanse na masovnom tržištu potrošača. Prve dve funkcije marketinškog komuniciranja mogu biti obezbeđene ovakvim tradicionalnim modelom. Funkcija ubeđivanja preko tradicionalnih masmedija, koja je neophodna za diferencijaciju proizvoda ili brenda je ograničena.

Web model. Internet kao interaktivan multimedij koji obezbeđuje interaktivnu i višesmernu (*many to many*) komunikaciju, dramatično menja tradicionalni pogled na komunikacione medije. Internet, a posebno servis *Web*, kao medij marketinga i advertajzinga ima potencijala da radikalno izmeni način na koji kompanija posluje i stupa u veze sa svojim potrošačima.

Marketing odnosa preko *Web*. Danas većina kompanija koristi *Web* primarno za plasiranje informacija o samoj kompaniji i njenoj ponudi, u internoj i eksternoj komunikaciji. Interaktivna priroda medija nudi jednu značajnu prednost u odnosu na tradicionalne medije, a reč je o mogućnosti razvijanja marketinških odnosa sa potrošačima. Ovakav potencijal za ostvarivanje interakcije sa potrošačima olakšava formiranje relacionog marketinga i obezbeđivanje podrške potrošačima u većem stepenu nego što je to ikada bilo moguće sa tradicionalnim medijima. *Web* sajtovi su na raspolaganju potrošačima 24 časa dnevno. Interaktivna priroda medija se može koristiti u cilju privlačenja pažnje potrošača i putem njihovog angažovanja u različitim diskusijama u kojima učestvuju obe strane. Kapacitet Interneta nudi neograničene mogućnosti za komunikaciju koja je usmerena ka individualnom potrošaču, dozvoljavajući svakom od njih da zahteva i dobije onoliko informacija koliko želi. Takođe, omogućava menadžerima da izvrše izbor relevantnih informacija za potrošače u cilju pružanja bolje i efektivnije usluge u budućnosti. Najjednostavnija implementacija predstavlja uključivanje potrošača putem ostavljanja *e-mail* adrese na *Web* sajtu, preko koje će se u budućnosti obavljati komunikacija. Sofisticiraniji način uključuje animirajuće i participativne (*fill-out*) forme ili razne ankete koje su dizajnirane s ciljem privlačenja i uključivanja potrošača u intenzivniju komunikaciju i odnose sa kompanijom. Cilj ovakvog kontinualnog građenja veza i odnosa sa potrošačima je dvostruki: pružanje potrošačima informacija o kompaniji i njenoj ponudi i primanje informacija o potrebama i željama potrošača, imajući u vidu ponudu kompanije. Efektivno prilagođen i usmeren advertajzing, promocija i usluge su, takođe značajna prednost *Web-a* za kompaniju.

Principi uspešnog *Web* marketinga. Da bi komunikativni marketing preko *Web* bio uspešan i funkcionalan, neophodno je primenjivati četiri bazična principa na ovom Internet servisu: fokusirati potrošače, ponuditi jedinstvenost, kontinuelno unapređivati sajt, afirmisati planski i aktivni odnos.

Fokusirati potrošače. Najveći broj *Web* sajtova govore o kompaniji, o njenim proizvodima, uslugama, potencijalima, i to uglavnom u superlativima. Često se zaboravlja na poziciju i interese potrošača u takvim etnocentrično postavljenim prezentacijama. Umesto nerealno postavljenih prezentacija, mnogo je značajnije zainteresovati potencijalne potrošače da posete sajt. *Web* sajt mora biti dizajniran imajući u vidu samo i jedino potrošače, njihova interesovanja i afinitete.

Ponuditi jedinstvenost. Sa milionima *Web* strana i hiljadama konkurentskih sajtova, jedini put ka uspehu je *Web* prezentacija koja je jedinstvena, prepoznatljiva i korisnički usmerena. Pri tome treba stalno imati u vidu da je *Web* multimedijalni Internet servis, te da je tu osobinu potrebno maksimalno koristiti. *Web* nije samo tekstualni medij nego i vizuelni, grafički. U tom smislu oba zahteva moraju biti ispunjena sa visokim standardima.

Kontinuelno unapređivati *Web*. *Web* komuniciranje pruža ogromne mogućnosti kontinualnog unapređivanja marketinga sadržaja i marketing odnosa sa korisnicima. Početni korak je analiza finansijske i *Web* statistike, u cilju utvrđivanja dobrih i loših pozicija,



najposećenijih *Web* strana i otkrivanja najuspešnijeg pristupa potencijalnim klijentima i potrošačima. Sledi unapređivanje elemenata strategije koji su ključni za uspeh, ali pri tom nije reč o menjanju onih pozicija koje su prepoznatljive. Da bi kontinuelno unapređenje zaista bilo i ono pravo, potrebno je razumevanje razloga uspešnosti postavljene strategije pre njene potpune ili delimične promene. Ne može se znati šta je najbolje dok se ne isprobaju različiti pristupi kreiranja *Web* strategije. S toga, treba planirati kontinuelne, inkrementalne promene sve dok se ne ostvare postavljene *Web* ciljevi. *Web* je kao sredstvo marketinga još uvek nedovoljno iskorišćen i istražen, tako da je u ovoj fazi razvoja Internet marketinga neophodno i poželjno eksperimentisanje prilikom pozicioniranja kompanije na Internetu.

Planski i aktivni odnos. Bez planskog i aktivnog odnosa prema svom *Web* prisustvu i sadržaju marketinške prezentacije i komunikacije nije moguće ostvariti željene marketinške ciljeve, niti iskoristiti sve mogućnosti koje taj Internet servis pruža. Kao i u *offline*, realnom svetu, tako i na Internetu, u *online* okruženju, jedno staro pravilo i dalje važi, a to je da loše vesti putuju brže nego dobre. Bez planskog i aktivnog odnosa, nekada je bolje i ne pojavljivati se na *Web*-u. Jedino planski pristup obezbeđuje ostvarivanje sinergetskih efekata kroz Internet marketing i obezbeđuje punu kontrolu nad odnosima i interakcijama koje se uspostavljaju u određenom *Web* domenu. Planskim pristupom se obezbeđuje kvalitetno upravljanje *Web* akcijama, vremenom i novcem.

Globalno usmeravanje *Web* – prezentacije. Po svojoj suštini i komercijalnoj vrednosti, Internet je naglašeno globalni medij. Preko Interneta je moguće komunicirati sa ljudima iz Estonije, Južne Afrike, Holandije i Singapura, tj. sa ljudima širom sveta. To je potencijal za sticanje globalnog iskustva i mogućnost pripadanja globalnom selu. Međutim, nije dovoljno samo da postoji globalni medij i globalna marketinška perspektiva. Neophodno je tu globalnu perspektivu iskoristiti. Globalne mogućnosti Interneta ostaju neiskorišćene ukoliko se ne primenjuje globalni pristup i globalno usmeravanje komunikativne marketinške strategije preko *Web*-a. Svidelo se to

⁶⁴⁰ (uporediti sa: www.wilosonweb.com/articles/4elements.htm) ⁶⁴¹ Videti: Hamill, J., Stevenson, A. (2003), "Customer-led strategic Internet marketing", FT Prentice Hall.

kompaniji ili ne, ona mora biti svesna da sa postavljanjem svoje prve *Web* strane na Internet, započinje eru globalnog poslovanja i globalnog marketinškog prisustva. Zato je neophodno da *Web* prezentacija uvek nosi obeležje internacionalno i globalno orijentisane. Neophodno je voditi računa da li je ciljna grupa potrošača u stanju da čita i razume sadržaj *Web* prezentacije, kao i da li je kompanija osposobljena za međunarodne logističke operacije. Mora se voditi računa i o realnosti međunarodne marketinške ponude. Transportni troškovi mogu da izgledaju veliki za kompaniju, ali mogu biti prihvatljivi za potrošače širom sveta, posebno kada je reč o proizvodima koje je teško nabaviti u nekim delovima sveta. Međunarodni transfer sredstava takođe može biti problem. Kompanija mora da konsultuje svoju banku o eventualnim finansijskim i deviznim problemima i mogućnostima. Nije na odmet da još jednom ponovimo da se na Internetu mora voditi računa o kulturnim specifičnostima različitih tržišta.

Slika 12.2. *Principi uspešnog Web marketinga*



Prilagođavanje i prevođenje sadržaja sajta. Kompanija treba na nekoj od *Web* strana da navede jasno svoje mogućnosti za međunarodnu trgovinu i podršku kupcima. Način globalnog usmeravanje *Web* prostora, zavisi od toga da li je ponuda lokalnog ili globalnog tipa. Ukoliko su proizvodi i usluge dostupni samo u pojedinim regionima ili zemljama, *Web* prezentacija mora jasno da ukazuje na to. Ako se ova informacija posebno naglasi, uštedeće se vreme potencijalnom potrošaču. Ne sme se dozvoliti da korisnik tek nakon nekoliko minuta koje provede ispunjavajući porudžbenicu shvati da ponuda za njega ne važi. Populacija korisnika Interneta je iz godine u godinu sve brojnija. To ne znači da stotine miliona korisnika mogu čitati poslovne i propagandne poruke kompanije. To je jedna od čestih zabluda. Prevođenje *Web* prezentacije na razne jezike omogućiće kompaniji veći međunarodni domen. Čak iako posetioci znaju engleski jezik, ceniće to što je kompanija svoju ponudu prevela na njihov maternji jezik. To je uvek poen više u nadmetanju sa konkurencijom. Prilikom prevođenja *Web* prezentacije, treba koristiti usluge prevodilaca čiji je maternji jezik onaj na koji se tekst prevodi. *Web* strane treba prevesti na jezike koji se govore na ciljnim tržištima koja imaju najveći poslovni potencijal za kompaniju. Dosezanje globalnog tržišta ne sastoji se samo od jednostavnog prevođenja *Web* strana na nekoliko jezika. Neophodno je učiniti i više od toga ako firma teži da postane globalno prisutna u marketinškom smislu. U funkciji međunarodnog prilagođavanja, potrebno je izraziti cenu proizvoda u lokalnoj valuti. To ne podrazumeva samo konvertovanje cene u lokalnu valutu, već i računanje dodatnih troškova, kao što su troškovi transporta, carinske dažbine, tarife i drugi troškovi. Sve to mora da se odrazi i kroz međunarodno prilagođavanje strukture narudžbenice, kao i svih drugih povratnih informativnih sadržaja.

6.2. Upravljanje *Web* prezentacijom

Organizaciono postavljanje *Web* prezentacije. Operativno upravljanje *Web* sajtom treba uvek prepustiti tzv. Webmasteru. Webmaster treba da bude stručnjak iz oblasti informacione tehnologije, ali i vrlo otvoren i kooperativan prema ljudima iz marketinga, različitih profila i specijalnosti. Globalna perspektiva i uspeh sajta ne mogu da zavise samo od jednog čoveka. Međutim, veoma je važno da se postavljenim sajtom i marketinškom prezentacijom neko operativno i tehnički bavi svakodnevno, ukoliko se želi ostvarivanje proaktivnog, interaktivnog i globalnog pristupa pri upravljanju marketingom na *Web-u*. Operativno upravljanje *Web* sajtom podrazumeva: svakodnevno praćenje i analiziranje aktivnosti na sajtu, proveru i rešavanje eventualnih problema u funkcionisanju sajta, praćenje i analizu *Web* statistike, kontinuirano unapređivanje sadržaja sajta, interaktivnu komunikaciju i prikupljanje povratnih informativnih sadržaja, neposrednu saradnju sa različitim poslovnim funkcijama i organizacionim odeljenjima.

Obezbeđivanje funkcionalnih pretpostavki. Pre same izrade sajta potrebno je obezbediti svoju adresu na Internetu (*domain name*). Registracija imena domena može se obaviti preko specijalizovane organizacije ili preko lokalnog provajdera. Svaka adresa na Internetu



ima jedinstvenu adresu u svetu. Internet adresa se sastoji od tri dela: oznaku tehnologije izrade sajta (npr, *www*), naziv prezentacije ili sadržaja *Web* lokacije, oznaku organizacije preko koje se realizuje sajt (*com.*, *net.*, *org.*). Od velikog je značaja odabrati dobro i jedinstveno ime, koje se lako pamti i dovodi u vezu sa delatnošću, sadržajem, proizvodom ili uslugom, koji se promovišu. Inače, prilikom izbora imena domena, uglavnom se koriste dve alternative: korišćenje imena kompanije i robne marke, ili upotreba slobodnih generičkih imena i reči. *Amazon.com* je registrovao domene u svakoj zemlji u kojoj posluje, pa tako postoji *amazon.co.uk*, *amazon.de*, *amazon.fr* itd. Iako evropski potrošači mogu da pretražuju američki sajt *Amazona*, svakako će izabrati sajt na kojem su cene date u evrima, izbor proizvoda prilagođen lokalnom ukusu, a isporuka organizovana sa lokalnih distributivnih mesta. Istraživanja pokazuju da posetioci češće posećuju i više kupuju na sajtovima koji su na njihovom jeziku. Posetioci češće koriste lokalne verzije poznatih pretraživača, pa je tako, na primer, sajt *Yahoo-a* u Francuskoj *fr.Yahoo.com*.

Izbor provajdera. Potrebno je inicijalno izabrati da li će sajt biti postavljen na sopstvenom serveru ili na serveru nekog profesionalnog provajdera. Postavljanje sajta na sopstvenom serveru je skuplja varijanta, ali obezbeđuje i veću neposrednu kontrolu. Najvažnije je da server ima dobre i brze veze, tako da korisnici ne moraju dugo čekati svoje konektovanje na sajt i učitavanje sadržaja.

Dizajn i postavljanje Web sajta. Prilikom dizajniranja i postavljanja sajta neophodno je uzeti u obzir: sadržaj koji treba predstaviti, grafičke elemente, multimedijalne forme, navigaciju i linkove. Iako je u početku bila praksa da se sajtovi pretrpaju mnogobrojnim grafičkim sadržajima, danas se polazi od toga da sajt treba dizajnirati tako da bude prijateljski za korisnike (*user friendly*). U prvi plan se stavlja njegova funkcionalnost i brzina učitavanja. Navigacijom se opredeljuje: način na koji potencijalni korisnici pristupaju sajtu, način pretraživanja i obezbeđivanja informacija, lakoća i brzina kretanja kroz sajt, kao i način povezivanja sa drugim *Web* sajtovima. Radi operativnog i interaktivnog funkcionisanja, na sajtu je potrebno imati kontakt adresu, tj. *e-mail* link, kako bi se obezbeđivale povratne informacije i neposredni kontakt između korisnika i kompanije. Od velikog marketinškog značaja su i eksterno orijentisani linkovi prema kvalitetnim pretraživačima i sajtovima koji nude sličan ili komplementaran sadržaj, čime se značajno povećava broj posetilaca *Web* prezentacije. Interaktivan sajt podrazumeva postojanje povratnih informacija od korisnika, koji će sarađivati i aktivno komunicirati ukoliko veruju da kompaniju zaista interesuju njegove potrebe.

Interaktivnost Web-a. Svrha svake *Web* prezentacije treba da bude uspostavljanje komunikacije sa potrošačima, pri tome nije reč o jednostavnom prezentovanju podataka o kompaniji i njenoj ponudi, već o interaktivnoj, dvosmernoj komunikaciji. U tom smislu kompanija treba da: dobije povratne informacije o *Web* lokaciji, dobije povratne informacije o proizvodima i uslugama, uspostavi kontakt sa posetiocima tako što će im omogućiti da postavljaju pitanja, omogući posetiocima da komuniciraju sa službenicima zaduženim za određene oblasti, obezbedi savete u vezi proizvoda i usluga. Naravno, posetioci koji postavljaju pitanja očekuju i brz odgovor. Stoga je važno adekvatno planirati ove aktivnosti, i izbeći najčešću grešku – neažurno odgovaranje na upite posetioca, što ostavlja negativan utisak o kompaniji.

Proaktivnost na Web-u. Kompanija putem svoje *Web* prezentacije ima samo jednu šansu da uspostavi komunikaciju ili proda nešto posetiocima. Prvi kontakt korisnika sa postavljenom *Web* prezentacijom je u preko 90% slučajeva, i poslednji put. Kako da kompanija ove inicijalne posete pretvori u stalne veze? Cilj proaktivnog pristupa je navesti svakog posetioca da učestvuje u dijalogu čiju će učestalost kontrolisati sama kompanija. Ona u ovakvoj komunikaciji ima aktivnu ulogu, za razliku od pasivnog pristupa, koji se zasniva na bezličnom pozivu „Nadamo se da ćete nas ponovo posetiti“. Pokazatelj uspeha *Web* prezentacije nije broj inicijalnih poseta lokaciji, već broj posetilaca koji su pri prvoj



poseti navedeni na kontinuirani dijalog. Uspeh *Web* prezentacije se u tom smislu meri I/O indeksom konverzije (*inbound/outbound*) koji pokazuje procenat inicijalnih poseta koje su preobraćene u trajan kontakt. Ključ maksimiziranja indeksa konverzije leži u dodavanju vrednosti *Web* prezentaciji putem kreiranja usluga koje imaju vrednost za potrošača. To su naravno besplatne usluge poput podsetnika, slanja ažurnih informacija, brošura, elektronskih časopisa i sl. Uspeh ovakvog pristupa obezbeđuje priroda Interneta kao komunikacionog medija.

Vrste *Web* sajtova i prezentacija. *Web* sajt može biti dizajniran, postavljen i realizovan u nekoliko funkcionalnih formi, od koji navodimo najvažnije.

Prezentacioni sajtovi – predstavljaju najčešći tip korporativnih i promotivnih sajtova koji obezbeđuju *Web* prisustvo kompanije i njene ponude u globalnoj elektronskoj mreži.

Sajtovi sadržaja – nude određene informacije i sadržaje za čiji pristup korisnici moraju platiti. *Washington Weekly* je dobar primer ovakog sajta. Postoje i određene modifikacije koje se odnose na sponzorisanu sajtove sadržaja koji prodaju reklamni prostor kako bi smanjili neophodnost naplaćivanja usluga korisnicima.

Online prodavnice – ovakvi *Web* sajtovi nude direktnu prodaju putem elektronskog kataloga ili drugih inovativnih formi. *Online* prodavnice obezbeđuju širok spektar najrazličitijih proizvoda iz najrazličitijih grana privrede (*kao na primer Asolutely fresh flowers, Internet shopping network, Amazon, San Francisco music box company*).

Web tržni centri – se odnose na sajtove koji obuhvataju veliki broj *online* prodavnica, od kojih svaka sadrži mnoštvo različitih kategorija proizvoda. Neki sajtovi ovog tipa nude i reklamni prostor, kao na primer *Internet mall*.

Animatorski (*Incentive*) sajtovi – predstavljaju jedinstvenu formu Internet advertajzinga koji privlači potencijalne posetioce i potrošače. Reč je o *pull* strategiji generisanja saobraćaja na *Web* sajtu. Dobar primer je www.mobilnisvet.com.

Pretraživački sajtovi – cilj ovih sajtova je pružanje pomoći Internet korisnicima prilikom identifikovanja nekih *Web* sajtova i pretraživanja bogatih Internet sadržaja. Naravno i ovde postoji alternativa sponzorisanih pretraživača, kao što je to *Yahoo*.

Polazeći od načina finansiranja *Web* prezentacija i sajtova, moguće je razlikovati: *Web* prezentaciju čiji sadržaj finansira kompanija naručilac, *Web* prezentaciju koja se finansira pretplatom, *Web* prezentaciju koja se finansira od reklama, *Web* prezentaciju koja se finansira kombinovano.

Standardna prezentacija kompanije – odnosi se na davanje kvalitetnih informacija o firmi, njenim proizvodima i uslugama. Stvara je i ažurira sama kompanija sa svojim kreativnim timom ili uz pomoć, sada već mnogobrojnih specijalizovanih agencija. Sadržaj je krajnje informativan, a cilj je da se afirmiše kompanija i poboljša njen imidž. Ovaj tip prezentacije je karakterističan za ulazak na Internet i ima za cilj da zainteresuje javnost. U zavisnosti od efekata i ukupne marketinške orijentacije, moguće je vremenom stvoriti osnovu za dalju doradu postojeće ili kreiranje nove prezentacije. Posete prezentaciji su besplatne, a čak se mogu posebnim oblicima stimulacije i podsticati.

Prezentacija koja se finansira oglašavanjem – osnovni izvor prihoda su naknade za plasiranje oglasa koji propagiraju posetu drugim sajtovima. Ovde se radi o modelu klasične prodaje oglasnog prostora na osnovu atraktivnosti lokacije postojeće prezentacije, njene posećenosti i popularnosti, baš kao što se to dešava u klasičnim medijima. Uz odgovarajuću nadoknadu, zainteresovane kompanije kupuju pravo postavljanja elektronskog oblika klasičnog oglasa koji se zove baner, a samim tim, ovaj vid advertajzinga se zove baner advertajzing. Preduslov za postavljanje banera je visoka frekventnost poseta lokaciji, pa je i logično da su najpogodnije lokacije pretraživači, lokalni provajderi i sajtovi visoko informativnog sadržaja.

Prodajna *Web* prezentacija – predstavlja klasičan oblik elektronske trgovine. Usmerena je na stimulisanje prodaje proizvoda i usluga kompanije preko Interneta. Zasniva se na



namenskim kataloškim prezentacijama i operativnim i namenski urađenim softverima, koji olakšavaju elektronske transakcije.

Prezentacija sa plaćenim pristupom – je prezentacija prodajnog karaktera, a njen sadržaj za posetioca ima poznatu ili očekivanu vrednost koju je posetilac spreman da plati ili regularno putem pretplate ili pri svakoj poseti. Ovo se pre svega odnosi na elektronska izdanja novina i časopisa, ali na različite vidove usluga. Osnovni problem vezan je za način naplate poseta, kao i stvaranje navike za ovaj vid kupovine proizvoda, ukoliko se isti proizvodi prodaju i na klasičan način.

Promovisanje Web prezentacije. Planski i aktivan odnos prema *Web* prisustvu i prezentaciji, podrazumeva višedimenzionalno i usklađeno promovisanje sajta i *Web* prezentacije, kao što je: prijavljivanje na pretraživače, postavljanje plaćenih banera, razmena linkova i banera, direktan *e-mail* marketing i promocija preko klasičnih medija.

Prijavljivanje na pretraživače, odnosno postavljanje izabranog *URL-a* na mašine za pretraživanje je sasvim sigurno najvažniji oblik promocije na *Web-u*. Sva istraživanja pokazuju da korisnici najčešće biraju jedan od prvih 30 sajtova na koje ih pretraživač uputi i zbog toga je neophodno posvetiti dosta pažnje pravilnom prijavljivanju sajta na svaki pretraživač pojedinačno, bez upotrebe programa za masovno prijavljivanje na ogromnom broju pretraživača. Takođe izbor pretraživača za prijavljivanje se mora prilagoditi ciljnoj grupi. Svaki pretraživač ima svoja pravila za rangiranje i ona se povremeno menjaju. Za što lakše pronalaženje stranice potrebno je adekvatno formulisati naslov, sa ključnim rečima koje opisuju sajt. Neki pretraživači koriste kao kriterijum za rangiranje broj linkova na sajtu, što ih je više, bolja je i pozicija na listi.

Postavljanje plaćenih banera je drugi način pronalaženja određene lokacije. Baner je posebno kreiran oglas, odgovarajućeg obima i strukture, koji služi da privuče pažnju i odvede posetioca na prezentaciju kompanije koja ju je postavila. Efikasan i efektivan dizajn banera je veoma bitan, ali isto tako i njegova sadržina. Upotrebom raznih dodatnih vizuelnih stimulansa on mora jasno naglasiti i podvući poklon ili beneficije koje se nude posetiocima. Ova vrsta reklame se obično naplaćuje a cena zavisi od posećenosti i popularnosti *Web* lokacije.

Razmena linkova i banera. Servis „*banner exchange*“ pruža mogućnost da se baneri razmenjuju između sajtova i mogućnost besplatnog korišćenja ovog vida reklame. Naravno finansijski motiv ovde dominira pa je ovaj način promovisanja jedan od najviše korišćenih na Internetu. Najzastupljenije varijante međulinkovanja su: ekstenzivno povezivanje sa većim brojem sajtova; povezivanje sajtova zbog upotpunjenja ponude; razmena sponzorskih/pozdravnih poruka u časopisima

Direktan e-mail marketing. Ogromne mogućnosti koje pruža korišćenje elektronske pošte pružaju osnovu za vođenje kvalitetnog *Web* PR-a. Ovaj način promocije može značajno povećati posećenost sajta, ali samo ako je poruka na pravi način koncipirana i upućena na pravu adresu.

Promocija preko klasičnih medija. Obzirom na činjenicu da klasični mediji još uvek dominiraju medijskim prostorom i da pripadnici ciljnih grupa najveći deo informacija prvo traže u klasičnim medijima, jedini potpun način promovisanja adrese *Web* lokacije podrazumeva integralno korišćenje virtuelnih i tradicionalnih sredstava promocije. Na izbor medija presudan uticaj ima veličina kompanije i sposobnost za dodatna ulaganja, a sve je to uslovljeno težinom prethodno definisanog cilja prisustva na Internetu i očekivanih koristi iz toga. Finansijska sredstva su velika i zato se u slučaju ulaska u *offline* promociju mora pažljivo i pametno ulagati, a mnogo više pažnje se mora posvetiti efektima nego što je to slučaj u *online* promociji.

7. REALNOST I PERSPEKTIVA ELEKTRONSKE TRGOVINE U MM

7.1. Suština i realni dometi elektronske trgovine



Sušтина elektronske trgovine. Trgovina se ne može vezati samo za robno-novčane transakcije. Trgovina je mnogo širi pojam koji uključuje različite aspekte interakcije među ljudima. Savremeni kupci sve više prihvataju koncept i ideju elektronske trgovine, odnosno kupovinu proizvoda bez fizičkog kontakta sa samim proizvodom. Promene u ponašanju potrošača zajedno sa razvojem interaktivnih medija, kreirali su povoljan ambijent za razvoj elektronske trgovine. Prodaja na Internetu predstavlja savremenu formu direktnog marketinga. Internet omogućuje direktan kontakt između prodavca i kupca, čime se značajno smanjuju transakcioni troškovi, skraćuju kanali distribucije i rokovi isporuke. Zbog niskih ulaznih barijera, Internet daje šansu i preduzećima srednje i male veličine da počnu trgovati preko ove globalne elektronske mreže i globalnog virtuelnog tržišta. Geografska lokacija kupca sada postaje irelevantna. Preduzeća targetiraju virtuelne segmente kupaca, koji žive na različitim geografskim lokacijama i pripadaju različitim kulturnim okruženjima. Fizička lokacija kupca je bitna samo za konačnu fazu isporuke i logistike proizvoda, ukoliko su oni u materijalnom obliku. Prilikom organizovanja elektronske trgovine treba se rukovoditi istim, opštim principima kao i u slučaju tradicionalne trgovine. Drugim rečima, postavljanje funkcija proizvodnje, finansija i marketinga u elektronskoj trgovini treba da se zasniva na istim principima kao i kod tradicionalne trgovine. Takođe, bez obzira da li se radi o elektronskoj ili tradicionalnoj trgovini, izuzetno je značajno ispoštovati dogovorene rokove, u skladu sa dogovorenim specifikacijom i u okviru usvojenog budžeta. Odnosi između kupca i prodavca u procesu elektronske trgovine su čvrsto uspostavljeni samo ukoliko dobavljač isporučuje robu zahtevanog kvaliteta u dogovoreno vreme.

■ **MM.Marker 12.9. Oracle korporacija – jednojezični marketing i prodaja**

Oracle korporacija sa sedištem u Kaliforniji predstavlja jednog od glavnih globalnih konkurenata u proizvodnji i prodaji softvera. Do 2000. godine korporacija je svoje marketinške aktivnosti organizovala na geografskom principu, odnosno po principu specifičnosti država. U toku 2000. godine izvršeno je restrukturiranje marketinške funkcije. Naime, umesto na geografskom marketinška funkcija je koncipirana na jezičkom principu. Marketinško odeljenje locirano u Francuskoj rukovodi svim marketinškim aktivnostima na francuskim govornim područjima: Francuskoj, Švajcarskoj, Kanadi i sl. Odeljenje u Španiji rukovodi marketinškim aktivnostima u Španiji i zemljama Latinske Amerike, izuzev Brazila. Pored ova dva u okviru marketing funkcije egzistira još 7 odeljenja koja su takođe formirana na bazi govornih područja: englesko, japansko, korejansko, kinesko, portugalsko, holandsko i nemačko. Na ovaj način kompanija je redukovala troškove u iznosu od 100 miliona USD godišnjem nivou. Pored uštede u troškovima omogućena je i veća kontrola nad marketinškim programom. Prodajni program kompanije predstavljaju tehnološki intenzivni proizvodi zbog čega nema osnova za lokalna prilagođavanja proizvoda. *Marck Jarvis*, potpredsednik *Oracle* korporacije napominje: „Naš proizvod i način na koji ga prodajemo je isti na svakom tržištu. Zašto bi smo dozvoljavali da nam lokalni timovi menjaju poruku?“. Glavni kupci proizvoda *Oracle* korporacije su pravna lica. Da bi lakše stupila u kontakt sa potencijalnim kupcima korporacija koristi Internet mrežu. Internet mreža se pokazala kao pogodna jer je jeftina, direktno šalje poruku potencijalnim kupcima, a obim povratnih informacija je mnogo veći. Od 500 poruka poslatih klasičnom poštom generalnim direktorima svega 1% njih je doveo do povratne informacije dok se korišćenjem elektronske pošte taj procenat povećava na čak 76%. Da bi se podigla efikasnost korišćenja Interneta, korporacija je odlučila da 62 lokalna *Web* sajta restrukturira u jedan centralni sajt. Po *Jarvisu*: „ 62 *Web* sajta su izgovor za velike troškove. Za 62 *Web* sajta su potrebna 62 *Webmastera* što povećava troškove ali i rizik da pošaljete nekonzistentnu poruku klijentima. Ovi problemi se lako rešavaju kada posedujete samo jedan *Web* sajt kojim rukovodi neko iz centrale.“ Centralni sajt poseduje opcije po kojima je moguće da klijenti dobiju neophodne informacije i na lokalnom jeziku.

■ *BR-BusinessDataBase*



Udobnost i ekonomičnost savremene trgovine. Potpuno je razumljivo da će potrošač kupovati elektronskim putem samo u slučaju da mu ovaj način kupovine omogući neku dodatnu vrednost u odnosu na tradicionalni način kupovine. Udobnost i ekonomičnost su dva osnovna razloga koja su inicirala razvoj novih oblika trgovine u prethodnom periodu. Konvencionalni trgovinski objekti su potrošačima pružali određeni stepen udobnosti nudeći im ograničen izbor asortimana, na konvencionalnim lokacijama uz prilično fleksibilno radno vreme i uz vrlo malo čekanja. Sa druge strane, u prethodnom periodu je došlo do razvoja velikog broja ogromnih tržnih centara u kojima se pored robe široke potrošnje nudio vrlo širok i raznovrstan proizvodni asortiman. Potrošači su pozitivno odgovorili na kupovinu svega što im je potrebno na jednom mestu. Druga korist koju su potrošači ostvarili u prethodnom periodu je ekonomičnost koja je posledica razvoja kompanija koje su praktikovale diskontni sistem prodaje robe, odnosno masovnu prodaju proizvoda po sniženim cenama. Prodaja velike količine proizvoda, centralizovan sistem zaliha, jeftine lokacije i opreme objekta omogućili su da prodavnice ovog tipa značajno snize troškove poslovanja, a samim tim i cene svojih proizvoda, što je rezultiralo uštedama kod samih potrošača. Elektronska trgovina ima mogućnost da pruži obe vrste koristi potrošačima: udobnost i ekonomičnost. U konvencionalnoj trgovini postoji protivrečnost između visokog stepena pogodnosti, pružanja usluga kupcima, raznolikosti asortimana proizvoda i minimalnih troškova. Ovakav konflikt ne postoji kod elektronske trgovine jer je koncept virtuelne trgovine doveo do razdvajanja distributivne funkcije, omogućavajući pružanje informacija o proizvodima i

625 prikupljanje porudžbina elektronskim putem, a potom isporuku robe kupcima iz jedinstvenog, centralizovanog prodajnog centra. Eliminisanjem troškova konvencionalne trgovine i preusmeravanjem isporuke na posebna skladišta, troškovi elektronske trgovine mogu biti niži za oko 25-30%. Snižavanje troškova prati i ponuda velikog asortimana robe i smanjenje mogućnosti da pojedini proizvod ne bude dostupan na zalihama.

Prednosti elektronske trgovine. Uspeh prodaje na Internetu moguć je samo ako su potrebe potrošača zadovoljene na višem nivou nego prilikom primene klasičnog pristupa u maloprodaji. Sa stanovišta potrošača, *online* prodaja mora da ponudi bar jednu od narednih pogodnosti: informativne pogodnosti, troškovne pogodnosti, niže cene, bogatiji izbor, kvalitetniju uslugu, specijalne usluge, brzu isporuku, više zabave. Informativne, troškovne i cenovne pogodnosti su podrazumevajuće i uvek predstavljaju potencijalnu mogućnost Interneta kao medija, a sve ostale pogodnosti i prednosti koje je moguće ostvariti, jesu rezultat preduzetnog odnosa i kreativnih sposobnosti prodajne politike kompanije. Preko Interneta je moguće ponuditi usluge, koje se ne nude u klasičnoj trgovini. To se pre svega odnosi na mogućnost nuđenja obilja informacija u formi hiperteksta, što omogućuje potrošaču da se detaljno upozna sa svim atributima proizvoda, vrednosnim i cenovnim uslovima i drugim elementima, koji mogu biti relevantni za donošenje njegove konačne odluke o kupovini. Sa druge strane, preko Interneta je moguće prikupiti i beležiti informacije o ponašanju kupca prilikom prve kupovine, što može služiti kao dobra podloga za prilagođavanje i unapređivanje ponude u budućim transakcijama. Elektronska trgovina preko Interneta omogućava ostvarivanje raznih troškovnih pogodnosti za preduzeće. Izvori za smanjivanje prodajnih i distributivnih troškova preko Interneta leže u mogućnosti automatizacije transakcija, čime se redukuje potreba za velikim prodajnim osobljem, a porudžbine se automatski primaju i obrađuju. Zbog nepostojanja marginalnih troškova dodatnih posetilaca i porudžbina, moguće je ostvariti redukciju cena po jednoj narudžbini. Značajnu troškovnu prednost je moguće ostvariti i na podlozi automatskog evidentiranja i realizacije posleprodajne podrške. Zbog obezbeđivanja značajnih troškovnih ušteda, kao i zbog interaktivnog odnosa između kupca i kompanije, moguće je voditi veoma fleksibilnu politiku prodajnih cena. Na podlozi softverskih programa, cene je moguće automatski



prilagođavati na osnovu geografske lokacije kupca, kao i na osnovu informacija dobijenih iz prethodnih kupovina. U slučajevima naglašene specijalizacije, kao i slučajevima ugovaranja kvalitetnijeg i potpunijeg sadržaja ponude, moguće je ugovarati premijske cene.

Razmere i dinamika. Transakcije preko Interneta su, sa 6,6 milijardi USD u 1997. godini porasle na 200 milijardi USD u 2000. godini, a u 2006. godini na 5 biliona dolara. Sve to govori da će Internet postajati vrlo moćan medij i realan kanal marketinga i prodaje proizvoda, tako da ga nijedno ozbiljnije preduzeće neće moći ignorisati. Gledajući po starosnoj strukturi, kupovina preko Interneta je posebno popularna među potrošačima između 25. i 44. godine života. Unutar te grupacije, najveću i natprosečnu sklonost ka elektronskoj kupovini ispoljava populacija između 25 i 35 godina života. Rangirajući atraktivnost pojedinih oblika kupovine, preko 53% kupaca starosti između 25. i 34. godina navodi da najviše vole da troše novac preko Interneta.

Pravci razvoja elektronske trgovine. Uprkos dosadašnjim skromnim rezultatima, elektronska trgovina ima izgleda da postane masovan oblik trgovine u budućnosti. Ovakva tvrdnja se zasniva na sve značajnijem rastu broja korisnika računara i razvoju Internet infrastrukture. Većina korisnika ima najmodernije komunikacijske i multimedijalne sposobnosti. Takođe, postoji stalan

⁶⁴² www.jhemans.powerup.com ⁶⁴³ Teller T., 2002, "Kupovina iz fotelje", *Ekonomist magazin*, broj 94, mart, str. 60-62.

626 rast priključaka na *online*, tj. Internet usluge. Sledeći razlog za optimizam u pogledu elektronske trgovine jeste razvoj novih tehnoloških otkrića, koja treba da olakšaju upotrebu personalnih računara. Da bi elektronska trgovina postala masovan fenomen, a imajući u vidu da ljudi nerado kupuju proizvode koje prethodno nisu videli, potrebno je omogućiti potrošačima transparentno kretanje između fizičkih i virtuelnih svetova trgovine. Neophodno je primenjivati usklađene i aktivne marketinške pristupe, zasnovane na interaktivnim i partnerskim odnosima, kako u tradicionalnoj tako i elektronskoj trgovini. Sa novim, trodimenzionalnim grafičkim mogućnostima potrošači će biti u poziciji da stečeno znanje o kupovini određenih proizvoda i usluga u svetu fizičke trgovine prenesu na kupovinu u virtuelnim prodavnicama.

MM.Marker 12.10. Digitalna konvergencija

Digitalna revolucija drastično menja svet u kojem živimo. Ona dovodi do stvaranja novih kompanija, industrija i tržišta širom sveta, ali doprinosi i njihovom nestanku. Stoga je jedan od krajnjih rezultata digitalne revolucije proces poznat pod nazivom konvergencija. Konvergencija je termin koji se odnosi na sjedinjavanje prethodno zasebnih industrija, tržišta i kategorija proizvoda. Nove tehnologije utiču na poslovne sektore u kojima kompanije međusobno konkurišu. *Sony* se prvobitno bavio proizvodnjom potrošačke elektronike. Kompanija je bila poznata po inovativnim proizvodima poput tranzistora, *Trinitron* televizora, video rekordera, muzičkim komponentama i sl. Potom je *Sony* kupio muzičku kompaniju i filmski studio. U to vreme, proširenje poslovanja kompanije *Sony* nije predstavljalo konvergenciju budući da je do toga došlo u ranoj fazi digitalne revolucije kada su pokretna slika, snimanje muzike i potrošačka elektronika još uvek pripadali zasebnim industrijama. Međutim, današnje poslovanje kompanije zasniva se na digitalnoj tehnologiji i obuhvata digitalizaciju i distribuciju zvuka, slike i podataka. Sada je *Sony* u konkurentskoj utakmici sa kompanijama kao što su *Dell* (računari i potrošačka elektronika), *Kodak* (digitalne kamere) i *Nokia* (mobilni telefoni). Kompanija *Kodak* je bila lider u oblasti fotografije. Usled propusta kompanija nije na vreme odreagovala na tehnološki napredak u oblasti digitalne fotografije, već je nastavila da razvija i unapređuje klasičnu fotografiju.



Usled konvergencije, *Kodakovi* konkurenti su postale kompanije poput *Gateway* i *Hewlett-Packard*. Konkurencija takođe dolazi iz telekomunikacione industrije. Kamera za mobilni telefon je proizvedena 1997. godine i pružala je mogućnost preuzimanja digitalnih slika sa kamere i njihov prenos i razmenu putem Interneta.

■ *BR-BusinessDataBase*

7.2. Vrste i praktični problemi elektronske trgovine

Vrste elektronske trgovine. Po predmetu i načinu prodaje, možemo razlikovati direktnu i indirektnu prodaju i distribuciju preko Interneta. U slučaju direktne prodaje i distribucije, kompletna trgovinska transakcija se odvija elektronskim putem. Poručivanje, ugovaranje, plaćanje, distribucija i isporuka se odvijaju preko Interneta. Potpuna i direktna elektronska prodaja i distribucija je moguća samo za informaciono, softverski i konsultantski koncipirane proizvode i usluge, kao što su softverski programi, proizvodi elektronskog izdavaštva, konsalting, finansijske i bankarske usluge, turističke usluge, muzika, igrice i sl. Internet za ove kategorije proizvoda nije samo kanal prodaje, nego i kanal distribucije i logistike. Kada postoje ili kada se kreiraju proizvodi ili usluge koji su pogodni za elektronsku distribuciju, tada svaki vlasnik takvog proizvoda, pa makar to bio i pojedinac, može i treba da primenjuje principe globalnog poslovanja i marketinga. Forma indirektno prodaje i distribucije preko Interneta se koristi za prodaju materijalnih i opipljivih proizvoda i usluga. U ovom slučaju pojam elektronske trgovine se vezuje samo za komercijalne aspekte prodaje, ali ne i za distributivne i logističke. Preko Interneta se vrši poručivanje, ugovaranje i plaćanje proizvoda i usluga, dok se isporuka vrši fizičkim i realnim distributivnim kanalima, preko pošte, špeditera ili prevoznika. Posmatrano iz ugla elektronske tehnologije prodaje, razlikujemo prodaju preko *online* kataloga i preko virtuelnih prodavnica.

Online katalogi. *Online* kataloge uglavnom koriste preduzeća sa širokim proizvodnim asortimanom, kako bi stvorila pogodnu formu za pregled, selekciju i kupovinu pojedinih proizvoda od strane posetilaca globalne elektronske mreže. *Online* katalogi imaju istu formu kao i klasični katalogi. Proizvodi se predstavljaju u formi slika sa detaljnim informacijama o njihovim kvalitativnim i funkcionalnim karakteristikama, cenama, uslovima prodaje, posleprodajnim uslugama i slično. U odnosu na štampane kataloge, elektronski katalogi omogućuju da potrošač dobije trodimenzionalnu sliku svakog proizvoda, simulaciju upotrebe i načina korišćenja proizvoda, zumiranje pojedinih delova, kao i sve opcije mogućeg naručivanja po veličini i boji, kao i mogućnosti dodatnih prilagođavanja. Obično se u takvim katalogima postavljaju i linkovi za dodatne informacije, kao i linkovi sa srodnim proizvodima. U odnosu na klasične kataloge, elektronski katalogi u *online* verziji, nude značajne prednosti, koje se ogledaju u: manjim troškovima izrade, štampe i distribucije, manjim administrativnim troškovima, lakšem i bržem menjanju sadržaja kataloga, kao i globalnoj dostupnosti. Najveći problem i nedostatak *online* kataloga se uglavnom vezuje za otežanu preglednost, kada postoji veliki broj proizvoda i njihovih modela. Kupcima se mora olakšati upotreba ovakvih kataloga preciznom kategorizacijom proizvoda, kao i instaliranjem sistema za pretraživanje.

Virtuelne prodavnice predstavljaju elektronsku simulaciju realnog i trodimenzionalnog prostora prodavnice. Na monitoru kupac može da vidi prikazane police sa pratećim merčendajzingom različitih vrsta proizvoda. Proizvode je moguće virtuelno dodirivati, uzimati i pomerati preko 3D slika. Kao i kod kataloga, na raspolaganju su mu sve neophodne informacije za donošenje odluke o kupovini. Kupcu se daje simulirana mogućnost da se ponaša kao u svakoj prodavnici samouslužnog tipa. On može da odabrane proizvode stavlja u korpu, proveri valjanost izbora, da promeni odluku, da se preračuna i vrati neke od odabranih proizvoda, pre nego što priđe kasi, konačnom obračunu i plaćanju.



Komplementarni značaj virtuelnih prodavnica. Da li na pojavu virtuelnih prodavnica gledati kao na revoluciju i isključivu alternativu, ili kao na evoluciju i razvojnu komplementarnost sa realnom trgovinom i maloprodajom? Neki misle da od pojave virtuelnih prodavnica ništa više neće biti kao pre u savremenoj trgovini. Zastupamo mnogo realnije i objektivnije stanovište da je pojava virtuelnih prodavnica rezultat tehnološke i trgovinske evolucije. Virtuelne prodavnice su nesporno nova i velika mogućnost za dinamiziranje ukupne trgovine u svetu, kako fizičke i realne, tako i varijantama savremene trgovine i maloprodaje. Dugoročno gledano, virtuelne prodavnice će postati prirodna posledica potreba potrošača da im se proizvod isporučuje direktno od strane proizvođača, odnosno da se u što kraćem periodu ispune njihove potrebe i želje. Međutim, to je u potpunom evolutivnom skladu sa najnovijim maloprodajnim razvojnim trendovima u realnom i fizičkom svetu trgovine. Razvoj i sve veće prihvatanje elektronske trgovine neće dovesti do potpunog ukidanja tradicionalnih supermarketa, ali i najmanje promene u smislu većeg prihvatanja virtuelne na račun tradicionalne trgovine imaće značajan uticaj kako na proizvođače, tako i na prodavce. Osnovne organizacione prednosti virtuelnih prodavnica u odnosu na klasične trgovinske objekte leže u nepostojanju lokacijskih i vremenskih ograničenja za njihov rad i mogućnost pristupa njima. Rekli smo već da virtuelne prodavnice za određeni krug specifičnih proizvoda u elektronskom formatu mogu predstavljati osnovni i jedini oblik marketinga i trgovine, dok za većinu materijalnih i opipljivih proizvoda, na virtuelne prodavnice treba gledati kao na komplementarnu, a ne isključivu alternativnu varijantu savremenim oblicima fizičke i realne maloprodaje.

MM.Marker 12.11. Pametni mobilni telefoni

Mobilni telefoni su definitivno uređaji koji su postigli najveći uspeh u digitalnoj revoluciji. Svake godine se širom sveta proda preko 500 miliona mobilnih telefona. Popularnost mobilnih telefona donela je ogromne koristi kako proizvođačima mobilnih telefona, kao što su *Nokia, Samsung, Motorola, Siemens, Sony-Ericsson*, tako i operaterima mobilne telefonije poput Dojče Telekoma, *Vodafone, T-coma, Telenora* i drugih. Stalna usavršavanja mobilnih telefona kao što je ekran u boji, kamere, veća memorija i slično, dovodi do toga da kupci uvek žele da imaju novi model telefona. Nova generacija mobilnih telefona nazvana pametni telefoni daju telefonima karakteristike koje imaju kompjuteri. Iako trenutno zauzimaju mali procenat tržišta, pametni telefoni će svakako u bliskoj budućnosti preuzeti primat na tržištu. Novi servis koji omogućuje plaćanje putem ovih telefona nazvan je *m-commerc*. Nekoliko najvećih mobilnih operatera u Evropi zajedno je osnovalo sistem *Simpay* koji omogućava plaćanje putem mobilnih telefona. Sistem trenutno ima više od 250 miliona korisnika širom Evrope. U Australiji žedan putnik može kupiti *Coca-Colu* putem mobilnog telefona i automata koji je postavljen na železničkoj stanici. U Norveškoj *Telenor* je omogućio svojim korisnicima da preko mobilnog telefona naruče i plate cveće, CD, karte za prevoz i hranu.

BR-BusinessRating

Praktični problemi elektronske trgovine. Nove tendencije u razvoju trgovine su u mnogo čemu prevazišle *cash and carry* transakcije. Drugim rečima, javila se potreba za stvaranjem većeg stepena poverenja u procesu trgovine, što je rezultat povećanja stepena rizika po pitanju mogućnosti narušavanja međusobnih odnosa prodavca i kupca. S jedne strane, kupac može prekoračiti limit na kartici ili može jednostavno da upotrebi ukradenu ili tuđu, izgubljenu karticu, dok prodavac s druge strane može elektronskim putem da prodaje robu neodgovarajućeg kvaliteta ili da jednostavno po izvršenom plaćanju ne izvrši isporuku. Mnogi pokušaji trgovine na Internetu bili su neuspešni jer ovi osnovni zahtevi nisu bili zadovoljeni. Kada je reč o sistemu plaćanja, prepreke postoje u pojedinim zemljama poput Kine, gde je upotreba kreditnih kartica slaba. Potrošači neće odustati od klasičnih metoda kupovine proizvoda ako im nije ponuđeno nešto bolje i sigurnije u elektronskoj formi.



Rizici za kupce. Kupovina preko Interneta ima određene i specifične rizike za kupce. Ti rizici su vezani za probleme: vremena, odnos prodavca, mogućnost zloupotrebe, original marke, privatnost kupca. Kupac može da izgubi dosta vremena pretražujući određeni sajt, da bi došao do onog što njega interesuje. Mnogi sajtovi su pretrpani grafikom i složeni za kretanje i snalaženje. Zbog nedostatka fizičkog kontakta licem u lice, uvek postoji rizik poverenja u prodavca. Nekada prodavac na Internetu može biti lažni i imati prevarantske sklonosti. U funkciji izgradnje poverenja, kompanija ili bilo koji drugi prodavac, moraju ponuditi što realnije i ubedljivije informacije i koordinate sa realnim svetom putem adrese, telefona, personalne identifikacije, fotografija i sl. Potrebno je kupcu ponuditi određenu mogućnost reosiguranja i partnerstva, kako bi se steklo neophodno poverenje. Rizik sigurnosti kupovine preko Interneta se povezuje sa mogućnošću zloupotrebe kreditne kartice i privatnih informacija dostavljenih prodavcu. Problem statusa ugovorene i isporučene marke takođe, može da predstavlja osoben rizik elektronske trgovine, kao i rizik ugrožavanja privatnosti na podlozi informacija datih u procesu kupovine. Neki marketeri i prodavci dobijene informacije mogu preusmeriti i prodati drugim firmama, bez dobijene saglasnosti kupca.

⁶⁴⁴ Videti: Hofacker F. Charles, 2001, *Internet marketing*, John Wiley & Sons Inc.

Organizacione rezerve. Kupci još uvek iskazuju rezerve po pitanju kupovine pojedinih kategorija proizvoda elektronskim putem (npr. roba podložna kvarenju). Druga prepreka bržem usvajanju koncepta elektronske trgovine predstavlja otpor dela potrošača prema novim tehnologijama. Interaktivan sistem kupovine mora biti dostupan kupcima ne samo fizički već i psihološki, što zahteva od kompanija da pređu sa tekstualnog sistema na sofisticiraniji, grafički sistem elektronske trgovine koji će na pravi način prezentovati njihovu ponudu. Konkurencija između virtuelnih prodavnica i onih konvencionalnih se sve više rasplamsava. Kupci postaju sve probirljiviji ali i sve zabrinutiji, naročito što se tiče sigurnosti elektronskog plaćanja i ostvarivanja posleprodajnih prava posle elektronske kupovine. Oni postavljaju pitanje mogućnosti eventualnog vraćanja kupljene robe, koja u 80% slučajeva ne predstavlja problem kada su u pitanju konvencionalne prodavnice. Ko će pobediti u toj borbi preostaje da se vidi, mada tradicionalne trgovinske radnje i dalje čvrsto drže svoju poziciju i uspevaju da pridobiju rastući broj kupaca.



eBay – Najveća Internet aukcija u svetu

Živimo u svetu u kome su informacije najvredniji resurs. Danas kada je tržište postalo globalizovano i prava gladijatorska arena, nije nimalo lako pronaći novo tržište. Svestan novih izazova i ograničenja, *Pieree Omidyar* je 1995. godine osnovao kompaniju *Eho Bay Tehnology* u *San Hoseu*, pronasavši gotovo netaknut tržišni prostor poslovnih mogućnosti. Ideja je bila da se formira globalni mehanizam virtuelne aukcijske trgovine i da svaki pojedinac, bez obzira na svoju lokaciju, pomoću Interneta može biti učesnik u trgovini. Aukcije su organizovane kao forumi za kupovinu. Korisnici se loguju kao licitant ili prodavac. Pretraga na *eBay* se obavlja po predmetu, kategoriji, reči, imenu prodavaca, datumu. Vrste aukcija su firma-potrošač, firma-firma i potrošač- potrošač.



Koristi za kompaniju su: naplaćuje prodavcima oglašavanje proizvoda i usluga, uzima proviziju od svih prodatih proizvoda i usluga, prodaje reklamni prostor na *Web* sajtu i prodaje sopstvenu novu ili polovnu robu kroz format Internet aukcije. Onaj ko želi da oglašava prodaju neke robe preko *eBay-a* mora da plati inicijalnu naknadu koja se kreće u rasponu 0,25 - 2 USD. Nakon prodaje oglašene robe prodavac je dužan da plati *eBay-u* još jednu nadoknadu koja se kreće u rasponu 1,25% - 5% od prodajne cene te robe. Kompanija trenutno poseduje Internet portale u SAD, Australiji, Austriji, Belgiji, Kanadi, Francuskoj, Nemačkoj, Indiji, Irskoj, Južnoj Koreji, Italiji, Singapuru, Španiji, Švedskoj, Tajvanu, Japanu i Velikoj Britaniji. Prema procenama agencije Interbrand, *eBay* je 47. najvredniji brend u 2006. godini, sa vrednošću od 6,7 milijardi USD. *eBay* je brzo postao najveći i najuspešniji prodajni sajt na Internetu. Tamo možemo naći sve: nameštaj, vozila, hranu, odeću, kao i veoma čudne stvari, npr. osobu koja prodaje svoje čelo kao oglasni prostor. Izdvojićemo još nekoliko zanimljivosti trgovine na *eBay-u*: podmornica iz II svetskog rata, žvakaća guma Britni Spirs, kosa Kristine Agilere. Međutim, najinteresantniji je primer američkog milijardera *Michaela Graso* koji je na prodaju na sajtu *eBay* stavio svoju vilu u Las Vegasu, zajedno sa svojom suprugom manekenkom. U početku su se razmjenjivala dobra u vrednosti između 50 i 100 USD. Danas tih ograničenja nema. Danas *eBay* ima 19 miliona registrovanih korisnika i predstavlja globalnog lidera u elektronskoj trgovini. Svakog dana više od 12 miliona predmeta listinguje se na ovom Internet portalu. Godišnji obim trgovine koja se obavi posredovanjem Internet servisa ove kompanije iznosi 14 milijardi USD. *eBay* je postigao uspeh oslanjajući se na sposobnost Interneta da prenese ogromnu količinu informacija brzo i efikasno. Tajna *eBay* uspeha je vizija. Ona leži u tome što omogućuje da svako, svugde u bilo kom trenutku može kupovati i prodavati bilo šta. Pionir nove zajednice sa fokusom na efikasnost tržišta, podržava principe bezbednosti i poverenja. Izvor njihovog uspeha nisu samo inovacije. Njihov uspeh je i u tome što su saslušali druge i prihvatili njihove ideje o tome kako da svoju Internet platformu učine što snažnijom. Iako trgovina na *eBay-u* izgleda jednostavno, potrebno je dobro proučiti sva uputstva, jer su moguće različite zloupotrebe. Jedna od značajnih inovacija je bio elektronski novčanik (*PayPal* - 2002), napravljen da osigura lične informacije i da spreči gubitke na kreditnim karticama. Ovo je najčešće korišćena metoda zaštite za *on-line* trgovinu. U junu 2004. godine je postavljeno ograničenje za kupce pri kupovini cigareta i alkohola. *eBay* je takođe postavio ograničenja za prodaju nacističkih stvari. Brzo potom je kreiran softverski protokol (*skype*-2005), koji omogućava protok glasa preko Internet protokola između korisnika. *Globalna ekspanzija*. Iz godine u godinu *eBay* se globalno širi, tako da se do 2007 godine oslanjao na lokalne sajtove koji opslužuju potrošače u Austriji, Australiji, Belgiji, Kanadi, Francuskoj, Nemačkoj, Indiji, Irskoj, Italiji, Južnoj Koreji, Singapuru, Španiji, Švedskoj, Tajvanu i u Engleskoj. Međunarodno širenje je postao glavni cilj *eBaya*. On je sastavio program unapređenja globalne strategije – strategiju AAA (akvizicija, aktiviranost, aktivirati). *eBay* je vodeća aukciju *Web*-sajtova u 23 zemlje, spajajući akviziciju i aktiviranost u Engleskoj, Koreji i Hong Kongu, dok je sve tri komponente spojio u Kanadi, Nemačkoj i Indiji. Skeptici istražuju *eBay* oprezno, razmatrajući njegov plan pogodne elektronske trgovine širom sveta kao najvažniji zadatak. Kao izazove navode: 1) Softver za prevođenje, 2) Digitalnu podeljenost, 3) Kulturne običaje, 4) Propise vlade, 5) Tempo internacionalnog rasta. *Softver za prevođenje*. Razvijajući globalnu zajednicu za razmenjivanje, *eBay* dopušta prodavcima iz bilo koje zemlje u svetu da objave aukcije na njihovom nacionalnom jeziku i oslanja se na *softver* koji prevodi aukcije i na jezik potencijalnog kupca. Najranija izdanja prevoda borila su se nijansama lokalnog govora, neformalnom stenografijom i slengovima, koji su često korišćeni da opišu proizvode koji su se nalazili na listi *eBay* proizvoda. Noviji *softver* nastoje da prevode mnogo složenije rečenice, mnogo pažljivije, tako da mnogi programi jednostavno prevode reč po reč bez obzira na strukturne razlike između jezika. Programi prevoda se stalno usavršavaju. *eBay* nastoji da usavršava *eBay* kako bi omogućio



olakšanu objavu aukcija na sve više i više stranih tržišta, nastojeći da se prevod razume na pravi način na lokalnom jeziku, ali i da bude prilagođen lokalnim običajima. Pošto se ne prevode diplomatske poruke ili vojne tajne, prevod ne mora da bude idealan, već dovoljno razumljiv. I roba koja se prodaje nije idealna, već dovoljno interesantna za potencijalnog kupca. *Digitalni jaz*. Jedna od prepreka globalne ekspanzije je i podela na one koji imaju i na one koji nemaju pristup tehnologiji. To dosta ograničava ravnopravnu trgovinu bez posrednika na Internetu. Mnoge zemlje koje *eBay* targetira su godinama, ili decenijama daleko od zadovoljavajućih pristupa Internetu. Indija je 2007. godine imala samo devet miliona priključaka za Internet, iako ima više od milijardu stanovnika. Iako neki, koji nemaju pristup mreži, posećuju razne Internet kafee, velika većina Indusa nema kreditne kartice. Veruje se da za Kinu važe slične pretpostavke. Međutim, predstavnici *eBaya* ne odustaju od pronalaženja rešenja za ulazak na tržišta sa niskim dohotkom po glavi stanovnika. Jedan od CEO Radživ Duta kaže da će se dohoci u tim zemaljama postepeno povećavati, a da kompanija nastoji da se dugoročno pozicionira. *Kulturne prepreke*. Određeni podaci ukazuju na to da su stanovnici nekih zemalja nepoverljivi prema transakcijama na Internetu. Neka od istraživanja pokazala su da se stanovnici u nekim azijskim kulturama ustručavaju od donošenja odluka kada su suočeni sa ograničenim informacijama o proizvodu koji kupuju. Jedan od rukovodilaca Telekoma Francuske to je objašnjavao rečima da „kad se nalazite na američkom *web* portalu, osećate se zarobljeno u porodici koja očigledno nije vaša“. Evropski posetilac dodaje da se na sajtovima svakog dana dešavaju promene i oni postaju sve manje jasni za nekog ko dolazi iz drugog kulturnog miljea. Zbog razlika u kulturnim stavovima *eBay* je bio primoran da obustavi operacije u Japanu 2002. godine. U to vreme *Yahoo!* Japan je imao udeo od 95 odsto na tržištu online-aukcija, jer je radio u saradnji sa lokalnom kompanijom *Softbank*. Pokazano je takođe, da su japanski potrošači radije kupovali nove proizvode nego već korišćene. Slično je bilo i u Kini. Krajem 2006. godine *eBay* je objavio da zatvara svoj glavni veb sajt u Kini i da osniva zajedničko preduzeće sa jednom kineskom kompanijom. Neki analitičari sumnjaju da će se ulaganja kompanije u nerazvijena tržišta isplatiti dugoročno. Predstavnici *eBay-a* međutim veruju da će se ulaganja isplatiti, navodeći primer da su se udaljena sela u Gvatemali, koja proizvode ručne radove, uključila u trgovinu putem Interneta. „Zamislite seljake u Gvatemali, koji bi prodavali svoje predmete ručne izrade, u svojoj valuti i na svom jeziku, neke iz razvijenog sveta. Kako prodaju sve više i više proizvoda, imaju veću kupovnu moć da kupuju proizvode iz visoko razvijenih zemalja. To može da transformiše život u tim selima, da u budućnosti žive životom kakav ranije nisu ni mogli da zamisle“. *Propisi vlade*. Mnoge zemlje ne dozvoljavaju izvoz domaćih fosila, istorijskih znamenitosti, biljaka i životinja. Takođe, vlade pojedinih zemalja onemogućavaju izvoz biljaka i lekova, retkog novca, antropoloških ostataka i drugih osetljivih dobara. U Francuskoj je zabranjena prodaja proizvoda sa rasističkim prizvucima. Unazad nekoliko godina, francuska vlada je naredila da *Yahoo* zabrani *Web* surferima pristup sa nacističkim obeležjima. Prodaja takvih predmeta smatra se kao napad na kolektivnu svest u zemlji. U susret tome *eBay* promovise stav: „Mi smo američki sajt koji se ne prilagođava nacističkim vrednostima“.

■ *BR-BusinessDataBase*

?? LITERATURA XII

1. Aaker, D. A., The Internet as Integrator – Fast Brand Building in Slow-Growth Markets, *Strategy + Business*, 2002, Issue 28, pp. 1-10
2. Bennett, Roger, Export Marketing and the Internet, *International marketing Review*, 1997, 14 (5), pp 324 -344



3. Carpenter, P. (2000) *eBrands - Building an Internet Business at Breakneck Speed*, Harvard Business School Press, Boston
4. Cateora, P.R., Graham, J.L. (2007) *International Marketing*, 11th Edition, McGraw-Hill.
5. Chernatony, L. D. (2003) *Brand Building on the Internet*, Birmingham Business School
6. Czinkota, M.E. and Ronkainen, I. (2006) *International marketing*, 8th Edition Thomson Learning.
7. Dahringer D. Lee and Muhlbacher Hans; (2007) *International Marketing*, Addison Wesley Publishing Company.
8. Daniels, J. D., Radebaugh, L. H. & Sullivan, D. P. (2004) *International Business – Environments and Operations*, 3rd Edition, Prentice Hall, New Jersey
9. Donald Ball, Geringer Michael, McCulloch Wendell, Frantz Pall and Minor Michael, 2002, *International Business*, McGraw Hill Higher Education
10. Douglas P. Susan, Craig C. Samuel, (1995) *Global Marketing Strategy*, McGraw-Hill International Editions
11. Forrest Edward, 1999, *Internet Marketing Research: Resources and Techniques*, McGraw Hill Companies
12. Gudykunst, W.B. (2005) *Cross-cultural and intercultural communication*, Sage Publications
13. Hamill Jim, The Internet and International Marketing, *International marketing Review*, 1997, Vol. 14, No. 5, pp. 300 – 323.
14. Hamill, J., Stevenson, A. (2003) Customer-led strategic Internet marketing, FT Prentice Hall.
15. Hamill. J. And Stevenson, J., Internet forum, *International Marketing Review*, 2002, 19(5).
16. Hofacker F. Charles (2001) *Internet marketing*, John Wiley & Sons Inc.
17. Honeycutt E. D, Flaherty T.B, Benassi K, Marketing Industrial Products on the Internet, *Industrial marketing management*, 1998, 27 (1), pp. 63 - 72
18. Ikechi Ekeledo, Sivakumar K, The impact of e-commerce on entry-mode strategies of services firms, *Journal of International Marketing*, 2004, 12(4), pp.46-70.
19. Keegan J. Warren, Green C. Mark (2005) *Global Marketing*, 4th Edition Pearson, Prentice Hall
20. Komenar Margo, 1999, *Electronic marketing*, John Wiley&Sons
21. Kotabe Masaaki and Kristiaan Helesen (2008), *Global Marketing Management*, 4th Edition, John Wiley & Sons, Inc.
22. Kotler, P. & Armstrong, G. (2004) *Principles of Marketing*, 11th Edition, Pearson Education, New York
23. Kotler, P. & Keller, K. L. (2005) *Marketing Management*, 12th Edition, Pearson Education, New York
24. Kotler, P. & Trías De Bes, F. (2003) *Lateral Marketing - New Techniques for Finding Breakthrough Ideas*, John Wiley & Sons, New Jersey
25. Kotler, P. (2002) *Marketing Management, Millennium Edition*, Pearson Custom Publishing, Boston, USA
26. Kotler, P. (2003) *Marketing Insights from A to Z*, John Wiley & Sons, New Jersey
27. Kumar, N. (2003) *Marketing as Strategy*, Harvard Business School Press, Boston
28. Leonidou, L.C., Theodosiou M., The export marketing information system: an integration of the extant knowledge, *Journal of World Business*, 2004, No. 39, pp. 12-36.
29. Nash E. (1995) *Direct marketing: strategy planning, execution*, McGraw-Hill, New York
30. Norton Bob & Smith Cathy (2001) *Internet in Business*, Hodder & Stroughton
31. Ohmae, K. (2005) *The next global stage: the challenges and opportunities in our borderless world*, Pearson Education.



32. Poon S, Jevons C, Internet Enabled International Marketing: A Small Business Perspective, *Journal of Marketing management*, 1997, Vol. 13, No. 1/3, pp. 29 - 41
33. Quelch, J. and Deshpande, R. (2004) *The global market: developing a strategy to manage across border*, Wiley and Sons.
34. Reedy J., Schullo S., Zimmerman K., 2000, *Electronic Marketing*, Dryden Press
35. Samiee Saeed, Exporting and the Internet: a conceptual perspective, *International marketing Review*, 1998, 15 (5), pp. 413 - 426
36. Šapić Dejan, 2002, *Marketing na Internetu*, Daniel print, Novi Sad
37. Sarathy, R. Terpstra, V. Russow, L.C (2006) *International marketing*, 9th Edition, Dryden Press.
38. Servais P., Madsen, T.K. and Rasmussen, E.S., Small manufacturing firms involvement in international e-business activities, *Advances in International Marketing*, 2007, No. 17, pp. 297-317.
39. Sheth, J. and Ama, A., International e-marketing: opportunities and issues, *International Marketing Review*, 2005, 22(6), 611-622.
40. Tapp Alan, 2000, *Principles of Direct and Database Marketing*, Prentice Hall
41. Teller T., Kupovina iz fotelje, *Ekonomist magazin*, 2002, broj 94, mart, str. 60-62.
42. Varagić Dragan, 2002, *Vodič kroz raj i pakao Internet marketinga*, IP Prometej, P2 Internet, Novi Sad
43. Varinder, S., Export management companies and e-business, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 2005, 13(4), pp. 61-71.
44. Vassos Tom, 1999, *Strateški marketing na Internetu*, QUE/CET Computer Equipment and Trade
45. Zugelder, M.T., Flaherty, T.B., Johnson, J.P, Legal issues associated with international Internet marketing, *International Marketing Review*, 2005, 17(3), pp. 253 - 271