

Medjunarodni marketing

Prof. dr Mira Kačar

X Medjunarodni marketing menadžment

- Strategijsko planiranje medjunarodnog marketinga
- Medjunarodna marketing strategija
- Organizacija medjunarodnog marketinga
- Modeli organizacije medjunarodnog marketinga
- Korporativna društvena odgovornost u MM
- Kontrola medjunarodnog marketinga
- Revizija medjunarodnog marketinga

Strategijsko planiranje medjunarodnog marketinga

- U procesu planiranja medjunarodnog marketinga donose se odluke o ciljevima, politikama, strategijama, programima i planovima marketing aktivnosti preduzeća.
- Strategijsko planiranje medjunarodnog marketinga je menadžerski proces razvoja i održavanja dobre uskladenosti između ciljeva kompanije, stručnosti i izvora preduzeća i promena u medjunarodnim marketing mogućnostima.
- Strategijsko medjunarodno marketing planiranje polazi od misije koja daje smer i okvir za traženje najpovoljnijih poslovnih područja na medjunarodnom tržištu za rast preduzeća.

Situaciona analiza

- U planiranju medjunarodnog marketinga polazi se od situacione analize.
- Situaciona analiza doprinosi da se sagledaju elementi koji su bitni za definisanje ciljeva i načina njihovog ostvarivanja.
- *SWOT analiza* je usmerena na procenu:
 - prednosti i slabosti na internom planu, i
 - šansi i opasnosti u eksternom okruženju.
- Na osnovu eksterne i interne analize definišu se ciljevi i strategija kompanije.

PEST analiza

- PEST analiza se koristi za sagledavanje političkih, ekonomskih, socijalnih i tehnoloških faktora u okruženju.
 - Analiza *političkih* faktora je značajna za sagledavanje ukupnog rizika i opštih uslova privredjivanja u datoj zemlji.
 - Na osnovu analize *ekonomskih* faktora moguće je identifikovati ekonomije koje se dinamično razvijaju i postaju atraktivne za razne oblike poslovanja.
 - *Socijalni* faktori mogu uticati na preuzimanje ili izbegavanje veće socijalne odgovornosti u stranoj zemlji.
 - *Tehnološki* faktori utiču na varijante ulaska i poslovanja u konkretnoj zemlji (trgovinske, kooperativne, investicione varijante ulaska).
- Na osnovu PEST analize se sagledava ukupna stabilnost uslova poslovanja u stranoj zemlji.

“Analiza iznenadjenja”

- Za medjunarodno marketing planiranje se može koristiti i “analiza iznenadjenja” (What if analysis).
- Takva analiza podrazumeva iznenadne pojave i kvantifikaciju rezultata koji se očekuju u budućnosti u slučaju njihove pojave.
- Suština je odgovor na pitanje “šta treba uraditi ako se to desi”, čime se omogućava adekvatnija pripremljenost preduzeća za promene u medjunarodnom okruženju.
- Analiza iznenadjenja pomaže u medjunarodnom marketing planiranju jer je fokusirana na utvrđivanje mogućnosti a ne verovatnoće što daje poseban kvalitet marketing odlukama.

Medjunarodna marketing strategija

- Formulisanje medjunarodne marketing strategije omogućava koordiniranje pojedinih marketing aktivnosti na globalnom nivou.
- Pretpostavka racionalnosti medjunarodne marketing strategije je dobro definisanje potreba pojedinih segmenata medjunarodnog tržišta, izbor ciljnih tržišnih segmenata i stvaranje medjunarodnog marketing miksa za svaki tržišni segment.
- Medjunarodna marketing strategija kojom se određuje način rasta i razvoja bi trebalo da otvara nove pravce i ukazuje na nove mogućnosti na inostranom tržištu.
- Pri oceni marketing mogućnosti preduzeće bi trebalo uvek da balansira atraktivnost medjunarodnih tržišta i konkurentsku poziciju koju ima na tim tržištima.

Alternativne medjunarodne marketing strategije

- Prekopiranje *domaće* strategije – strategija koja koristi suštini *kompetentnosti* koja se pokazala dobra za uspeh na domaćem tržištu.
- *Multidomaća* strategija – zasniva se na *prilagodjavanju* osobenostima različitih nacionalnih tržišta.
- *Globalna* strategija – polazi od pretpostavke da je svet jedno tržište na kome preovladjuju slične potrebe i zahtevi potrošača.
- *Transnacionalna* strategija – kombinuje koristi ekonomije veličine od globalne strategije sa prilagodjavanjem multidomaće strategije.
 - Uprava preduzeća pažljivo bira koje odluke će se preneti na poslovne jedinice u pojedinim zemljama.
- *Regionalna* strategija – uspešan kompromis izmedju globalne *standardizacije* i multidomaćeg prilagodjavanja.

Karakteristike pojedinih strategija MM

	Strategija <i>standardizacije</i>		Strategija <i>diferencijacije</i>	
	Necentralizovani	Centralizovani	Necentralizovani	Centralizovani
Osnovna karakteristika	homogenost marketinga u medjunarodnom merilu	homogenost marketinga samo na odabranim makroseg.	razlikovanje marketinga po pojedinim tržištima	razlikovanje marketinga na odabranim makroseg.
Marketing instrumenti	strategija proizvoda i drugi instrumenti jedinstveni su za sva tržišta	strategija proizvoda i drugi instrumenti jedinstveni su za sva central. tržišta	strategija proizvoda i drugi instrumenti jedinstveni su za sva centralizovana tržišta	strategija proizvoda i drugi delovi proizvoda različiti su za odabrana tržišta
Agregacija tržišta	da, u svetskom merilu	da, samo na odabranim trž.	ne	ne

	Strategija <i>standardizacije</i>		Strategija <i>diferencijacije</i>	
	Necentralizovani	Centralizovani	Necentralizovani	Centralizovani
Segmentacija tržišta	ne	delimično (markoseg.)	da	da
Broj tržišta	mnoga	ograničen	mnoga	ograničeno
Uvažavanje marketing okruženja	ne	delimično	da	da
Standardizacija marketing instrumenata	da, u svetskom merilu	da, na odabranim tržištima	ne	ne
Individualizac. marketing instrumenata	ne	ne	da, u svetskom merilu	da, na odabranim tržištima

	Strategija <i>standardizacije</i>		Strategija <i>diferencijacije</i>	
	Necentralizovani	Centralizovani	Necentralizovani	Centralizovani
Broj marketing instrumenata	jedan	jedan	mного	ograničen
Troškovi marketinga i proizvodnje	mali	malo veći	veliki	malo manji
Dimenzija strategije	svetski nastup	regionalni nastup	svetski nastup	regionalni nastup
Profit	veći profit	veći obim prodaje sa većim profitom	veći obim prodaje	veći obim prodaje sa većim profitom

Marketing program i marketing strategija

- Kada kompanija istovremeno nastupa na više inostranih tržišta, strategijska alternativa je da li program *standardizovati* na svim uključenim tržištima ili *razlikovati* po pojedinim inostranim tržištima.
- **Strategija standardizacije** ne uvažava regionalne specifičnosti i faktore medjunarodne sredine, a nudi isti proizvod, po istoj ceni, putem istih kanala distribucije i iste promocije.
- **Strategija diferenciranja** uvažava regionalne karakteristike i faktore inostrane sredine, te razlikuje program proizvoda, distribucije, komuniciranja po pojedinim zemljama.
- **Strategija diverzifikacije** teži ka vertikalnom rastu broja tržišta, za povećanjem širine izvoznog horizonta, odnosno brzim uključivanjem novih inostranih tržišta u marketing program kompanije.
- **Strategija centralizovanja** na nekoliko inostranih tržišta se zasniva na sporom uključivanju novih inostranih tržišta, nakon što ih kompanija analizira i odabere.

Kombinovanje strategija MM

- Strategija centralizovanja na nekoliko tržišta i strategija diverzifikacije na više tržišta mogu se *kombinovati* sa strategijama standardizacije i diferencijacije.

Segmenti	Zemlje	
	Malo	Mnogo
Malo	Centralizovana strategija standardizacije	Diverzifikovana strategija standardizacije
Mnogo	Centralizovana strategija diferencijacije	Diverzifikovana strategija diferencijacije

- *Centralizovana strategija standardizacije* se preporučuje kada se ponudi standardizovan proizvod ili kada se prodaje na manjem broju tržišta.
- *Diverzifikovana strategija standardizacije* se primenjuje kada kompanija ima specijalizovani proizvod za kojim postoji potencijalna tražnja u mnogim zemljama.
- *Centralizovana strategija diferencijacije* se primenjuje kod malog broja inostranih tržišta i diferencijalne koncepcije marketinga, a kompanija može ponuditi asortiman varijantni proizvoda za mnoge različite grupe kupaca na užem makrosegmentu (npr. Zapadna Evropa).
- *Diverzifikovana strategija diferencijacije* se preporučuje kada se na mnogim inostranim tržištima nasupa sa diferencijalnim programima.

Merila za izbor strategija

Grupna merila	Pojedina merila
Tržišni parametri	<ul style="list-style-type: none">- vrsta funkcije tržišne reakcije- stepen rasta inostranih tržišta- tržišna ustaljenost- prednost nad konkurencijom- unutrašnja i spoljna ograničenja
Dodatni troškovi	<ul style="list-style-type: none">- potrebe za razlikovanjem proizvoda- potrebe za različitim komunikacijama- granični prihod plasmana- potrebe za nadzorom

Organizacija MM

- Organizacija MM treba da bude prilagodjena sredini, strategiji, dimenzijama i karakteristikama poslovne aktivnosti preduzeća.
- Promene u strategiji, kao racionalnom reagovanju na promene u sredini, zahtevaju prilagodjavanja u organizaciji medjunarodnog marketinga.
- Efektivnost organizacije MM zavisi od marketing zadataka koje treba obaviti i poslovne sredine u kojoj ih treba obaviti.
- Dobra organizacija medjunarodnih marketing aktivnosti je osnovna pretpostavka za uspešno sprovedjenje medjunarodnih marketing strategija.
- Organizacija MM je osetljiva na promene u sredini i dovoljno je fleksibilna da može brzo da se prilagodjava promenama na tržištima.
- Faktori koji utiču na izbor organizacije kompanije su: faktori okruženja, faktori tržišta i faktori organizacije.

- Posebno značajni *faktori* organizacije firme su sledeći:
 - strateški značaj sadašnjih i budućih medjunarodnih aktivnosti za firmu;
 - osnova firme i njeno medjunarodno iskustvo;
 - stepen diverzifikovanosti proizvoda i tržišta u medjunarodnom poslovanju firme;
 - karakteristike i filozofija menadžmenta prema medjunarodnim aktivnostima;
 - medjunarodno iskustvo, veština i sposobnost menadžmenta firme;
 - mogućnost i sposobnost prilagodjavanja postojeće organizacije u skladu sa zahtevima novih organizacionih prilagodjavanja.

- U privredno razvijenim zemljama zapažena je tendencija smanjenja veličine preduzeća, pošto dolazi do eliminisanja pojedinih poslova i nivoa srednjeg menadžmenta.

- Smanjuje se hijerarhijski nivoi i stvara se *plitka* organizacija, koja svoje aktivnosti ostvaruje u manjem broju ključnih procesa (npr. planiranje novog proizvoda, povećanje prodaje i usluga potrošačima).
 - Organizacija je fleksibilna i prilagodljiva potrebama i zahtevima potrošača.
 - Postoje unakrsno funkcionalni timovi koji vode procese i obezbedjuju superiornu vrednost za potrošače.

- Predviđaju se značajne promene u strukturi organizacije:
 - preduzeće će se kretati ka *hibridnoj* formi organizovanja koja povezuje snagu horizontalnih procesa i vertikalnih funkcionalnih formi;
 - dizajn organizacija će se razlikovati značajno i zasnivaće se na *vrednosti* strategije i kompetentnosti;
 - *mreža podataka* će igrati sve više bitnu ulogu u povezivanju timova i dobijanju podataka od potrošača; i
 - veća disperzija informacija će doprineti deljenju odluka unutar organizacije što je od posebnog značaja za interaktivne strategije.

Modeli organizacije MM

- Sa stanovišta odnosa proizvod-tržište, postoje sledeći modeli organizacije medjunarodnog marketinga:
 - teritorijalna organizacija,
 - funkcionalna organizacija,
 - organizacija po proizvodima,
 - divizionna organizacija.

Teritorijalna organizacija MM

- Teritorijalna organizacija MM je zastupljena kod preduzeća koja imaju homogen proizvodni program i prodaju na više međunarodnih tržišta.
- Inostrana tržišta su dovoljno različita i dovoljno značajna da zahtevaju specijalizaciju preduzeća da bi se zadovoljile njihove potrebe.
- Dva najčešća tipa teritorijalne (geografske) organizacije MM su organizacija po zemljama i organizacija po regionima.

- Teritorijalna organizacija koja je fokusirana na pojedine *zemlje*, afirmiše policentričnu tržišnu orijentaciju i strategiju lokalizacije.
 - Organizacija po zemljama se primenjuje kada postoji osetljivost na lokalne običaje, kulturološke aspekte ponašanja potrošača, zakonsku regulativu i dr.
 - Glavni nedostatak organizacije po zemljama jeste u visokim troškovima.
- Organizacija po *regionima* se fokusira na ključne regione u svetu, kao što su Zapadna Evropa, Istočna Evropa, Srednji Istok, Daleki Istok, Severna Amerika, Latinska Amerika i Afrika.
 - Razlozi za organizaciju po regionima su niži troškovi i ekonomija obima.
 - Nedostaci organizacije po regionima su stvaranje složenije hijerarhijske strukture i dupliranje funkcija i nadležnosti između regionalnog i lokalnog nivoa.
 - Kapaciteti za pojedine linije razvijaju se i na svetskom nivou uz poštovanje regionalnog pristupa.

Funkcionalna organizacija MM

- Funkcionalna organizacija MM se primenjuje u kompanijama koje imaju homogen proizvodni program sa malim varijacijama po pojedinim geografskim tržištima.
- Kompanija ima standardizovan, uzak ili specijalizovan program, bez značajnih varijacija u međunarodnim i globalnim razmerama.
- Funkcionalna organizacija doprinosi efikasnosti u obavljanju međunarodnog marketinga a posebno prodajne aktivnosti.
- Što je sličnost proizvoda, tržišta i kupaca veća to je više razloga u prilog organizacije međunarodne marketing aktivnosti prema funkcijama.
- Kod funkcionalne organizacije MM dolazi do naglašene organizacione podele poslova i poslovne specijalizacije.

- Ford je prešao na globalnu funkcionalnu organizaciju marketinga, kako bi eliminisao dupliranje aktivnosti regionalnih organizacionih centara kompanije u SAD, Evropi, Aziji i Latinskoj Americi.
- Početkom 90-ih godina XX veka Coca-Cola je sa geografskog fokusa prešla na funkcionalnu globalnu organizaciju marketinga, pošto većinu prihoda ostvaruje na tržištima van SAD.

Organizacija MM po proizvodima

- Organizacija MM po proizvodima, brendovima ili linijama proizvoda se primenjuje kod kompanija koje imaju diversifikovan proizvodni program, a prodaju većem broju različitih međunarodnih tržišnih segmenata.
- Organizacija MM po proizvodima povećava fleksibilnost kompanije pri nastupanju na različitim međunarodnim tržištima.
- Jedan od oblika organizacije međunarodnog marketinga po proizvodima je koncept *menadžera proizvoda*.
 - Kompanija može da afirmiše model menadžera proizvoda ili brend menadžera po pojedinim inostranim tržištima ili međunarodnim tržišnim regionima.
- Drugi oblik organizacije MM zasnovane na proizvodu je koncept *timova proizvoda*.

- Oblik organizacije zasnovane na proizvodu je i koncept *menadžmenta kategorije*, kada se kompanija fokusira na kategorije proizvoda da bi upravljala svojim brendovima.
 - Kompanija Colgate je prešla sa brend menadžmenta (Colgate pasta za zube) na menadžment kategorije (kategorija pasta za zube), a zatim na "menadžment potrebe kupaca" (nega usne duplje).
- Organizacija međunarodnog marketinga po proizvodima posebno je zastupljena kod robe široke potrošnje.
- Procter&Gamble primenjuje organizaciju marketinga po proizvodima u različitim delovima sveta.
 - Kompanija najčešće koristi model menadžera proizvoda ili brend menadžera u kombinaciji sa modelom ugovorne proizvodnje po pojedinim međunarodnim regionima.
- Nedostaci organizacije međunarodnog marketinga po proizvodima su nedovoljna stručnost obavljanja pojedinih funkcija, menadžeri marketinga mogu biti suviše etnocentrično i tehnološki orijentisani, bez dovoljnog uvažavanja sociokulturnih razlika u ponašanju potrošača.

Divizionna organizacija MM

- Divizionna organizacija MM je zastupljena kod kompanija koje imaju diversifikovan proizvodni program, a nastupaju na više međunarodnih tržišta.
- Divizionna organizacija MM znači centralizovanje međunarodnih operacija u jednom organizacionom delu firme zaduženom za sve poslove koji se obavljaju van nacionalnog tržišta.
- Lociranje međunarodnog marketinga u diviziji vrlo često omogućava koordiniranje međunarodnih marketing aktivnosti i za divizije u zemlji.
- Mogu se razvijati divizije po proizvodima u kombinaciji sa međunarodnom divizijom koja okuplja ogranke firme po zemljama ili regionima.
- Međunarodna divizionna struktura se usmerava na više tržišta, a zadužena je za međunarodne marketing operacije.
- U mnogim evropskim firmama međunarodna divizija je najznačajniji deo firme.

Organizacija MM po kupcima

- Preduzeće se fokusira na potrebe specifičnih grupa kupaca, ili čak pojedinačnih kupaca na međunarodnim tržištima.
 - Organizacija po kupcima postoji i kada firma plasira iste proizvode ali postojanje specifičnih grupa kupaca zahteva druge metode i stručnost za obavljanje marketing aktivnosti.
 - U međunarodnom marketingu posebnosti su mnogo više izražene (npr. tenderi, licitacije), a značajna je i finansijska dimenzija (međunarodni krediti, državna pomoć, međudržavni aranžmani).
- Izvori marketinga su integrisani na način da najbolje izadju u susret grupama potrošača sa sličnim karakteristikama na međunarodnim tržištima.
- Organizacija MM po kupcima je pogodna za velika međunarodna preduzeća.

Matrična organizacija MM

- Matrična organizacija MM se primenjuje kada kompanija proizvodi mnogo proizvoda i opslužuje mnoga inostrana tržišta.
- Matrična organizacija MM je kada se kombinuju dva ili tri principa organizacije marketinga (funkcionalni, teritorijalni, po proizvodima) simultano, na istom hijerarhijskom nivou u preduzeću.
- Menadžeri proizvoda imaju odgovornost za pozicioniranje određene linije proizvoda u međunarodnim razmerama, a menadžeri za tržišta imaju odgovornost za pozicioniranje proizvodnih linija na konkretnom geografskom području.
 - U matričnoj organizaciji dolazi najmanje do dvostrukog preklapanja nadležnosti.
- Matrična organizacija MM doprinosi boljoj uskladjenosti integracije i specijalizacije.
- Matrična organizacija omogućuje na korporativnom nivou planiranje, organizovanje i kontrolu strategijskih poslovnih jedinica, resursa, strategija i geografske pokrivenosti.

- Matrična struktura omogućava optimizaciju poslovanja sa globalnog aspekta, a u isto vreme i maksimiranje performansi firme na lokalnom nivou.
- Kompanija DuPont je bila pionir u razvoju matrične organizacije.
- Philips ima osam proizvodnih divizija, ali marketing aktivnosti deli na tri tipa organizacija po zemljama.
 - U grupi ključnih tržišta (SAD, Francuska, Japan) divizije pored proizvodnje upravljaju i marketing aktivnostima.
 - U grupi lokalna tržišta (Nigerija, Čile) proizvodne divizije ne realizuju marketing aktivnosti, a eventualnu proizvodnju usmeravaju samo za lokalne potrebe.
 - U grupi velika tržišta (Brazil, Španija) ne praktikuje se interakcija sa lokalnim ogrankom, proizvodi su rezultat globalnih izvora, a za marketing na lokalnom tržištu je zadužena lokalna firma.

Hibridna organizacija MM

- U hibridnoj organizaciji MM obično se ostvaruje fokusiranje na proizvod, geografsku lokaciju ili funkcije.
- Različite kombinacije kriterijuma za izbor forme organizacije međunarodnog marketinga mogu se stvarati da bi se našla ona koja odgovara potrebama i mogućnostima kompanije.
- Forma organizacije MM po *proizvodima* i *funkcijama* - svaki menadžer proizvoda ima grupu funkcionalnih savetnika za svoj proizvod.
- Forma organizacije MM po *proizvodima* i *tržištima* - odgovornost menadžera proizvoda je rentabilnost proizvoda a menadžera tržišta adekvatno zadovoljavanje tržišta i ostvarenje dobiti.
- Hibridna organizacija MM povezuje horizontalne procese i vertikalne funkcionalne forme.

- Jedan primer kombinovane organizacije MM jeste kompanija Procter&Gamble.
 - Kompanija ima bazičnu organizaciju po proizvodima, medjunarodno poslovanje je podeljeno po kontinentima, a marketing u Evropi je podeljen na pet medjunarodnih segmenata.
 - Sve linije proizvoda u Evropi su marketinški organizaciono objedinjene u četiri regionalne celine, a celena imaju pan-evropsku ogranizaciju.
- Hibridna organizacija MM se koristi i prilikom prelaska na neku novu organizacionu formu, a često u slučajevima spajanja firmi.
- Čist tip organizacije skoro ne postoji u praksi.

Forme organizacije medjunarodnih preduzeća

- Majaro razlikuje tri osnovna oblika medjunarodnih preduzeća:
 - piramidna struktura,
 - struktura po sistemu kišobrana (umbrella organizaciona struktura),
 - interglomerat.

Makropiramidna organizaciona struktura

- Strategijsko odlučivanje se vrši u centru, a taktičke odluke se donose na nivou preduzeća.
- Preduzeća u inostranstvu ne donose strategijske odluke.
- Glavne *karakteristike* makropiramidne strukture su:
 - strategijsko planiranje je centralno;
 - preduzeće je zainteresovano samo za konačne rezultate poslovanja;
 - funkcija marketinga je orijentisana ka standardizovanim marketing instrumentima;
 - funkcije proizvodnje, finansija, istraživanja i razvoja teže ka centralnom planiranju.
- Makropiramidna organizacija je usmerena ka efikasnosti a zanemaruje spoljnu sredinu.
- Služba marketinga u makropiramidnoj organizaciji je više ili manje centralizovana.

Umbrella organizaciona struktura

- Organizaciona struktura u obliku *kišobrana* zasniva se na razlikama tržišta, pa ih treba razmatrati sa svim njihovim lokalnim karakteristikama.
- U centru se postavljaju strategijski ciljevi matičnog preduzeća i sličnih preduzeća.
- U okviru centra deluju stručne službe koje pomažu preduzećima u inostranstvu.
- Glavni cilj kompanija po sistemu kišobrana, kao i makropiramidnih kompanija je stvaranje profita i cash flowa.
- Kod makropiramidnih i umbrella kompanija *centrala* je uvek preduzeće, osnov sistema sa tri stepena odlučivanja, strateški planira i koordinira sistem.
- Služba marketinga u umbrella organizaciji je decentralizovana uz centralni marketing servis.

- Glavne *karakteristike* umbrella organizacione strukture su:
 - centrala postavlja ciljeve za rast kompanije;
 - svaki član međunarodne kompanije ima sopstveni strateški centar odlučivanja, a ekonomično poslovanje se postiže putem zajedničkih stručnih službi, koje zajedno sa maticom oblikuju kišobran;
 - stručne službe su centralizovane;
 - organizaciona struktura je fleksibilna i reaguje na lokalne probleme u mnogo većoj meri nego kompanija sa makropiramidnom strukturom.

- *Nedostaci* umbrella organizacione strukture su:
 - prilagodjavanje marketing funkcije tržištima pojedinih zemalja dovodi do velike diferencijacije proizvoda;
 - usled velike diferencijacije i nedovoljne koncentracije na makrotržišne segmente dolazi do problema distribucije;
 - stručni nivo zajedničkih službi varira usled neposrednog kontakta sa inostranom sredinom i tržištem.

Interglomerat

- Interglomeratna preduzeća potpuno su decentralizovana, a zajednički cilj je samo finansijski rezultat.
- Šta proizvoditi je sekundarno pitanje, dok je primarno pitanje profit.
- U interglomeratu centrala nije preduzeće već zajednički organ planera, donosilaca odluka i kontrolora.
- Kako će preduzeća biti organizovana, nije stvar kontrole, a koliko će pojedina preduzeća doprinostiti profitu je stvar centrale.

■ *Karakteristike* interglomerata su sledeće:

- malo centralnog osoblja, pretežno su to savetnici, kontrolori i posmatrači na strateškom nivou;
- komunikacione veze izmedju centrale i preduzeća su čvrste i jake, a izmedju preduzeća slabe i povrmene;
- veoma malo interglomerata razvija sopstvene stručne službe, a ukoliko ih razvijaju njihov je cilj kontrola;
- organizacija je pod nadzorom malog broja ljudi, centar je lociran u zemlji koja je sa poreskog, finansijskog i logističkog aspekta najadekvatnija;
- marketing je organizovan po preduzećima.

■ Interglomerat produžetak nalazi u savremeno koncipiranom i organizovanom holdingu u smislu krovne službe sa zajedničkom finansijskom funkcijom sistema.

Korporativna društvena odgovornost u MM

- Da bi preduzeće poslovalo uspešno, potrebno je da spozna što žele i od njega očekuju potrošači, vladine institucije, konkurencija, kao i društvo u celini.
- Društvena odgovornost uključuje obaveze koje preduzeće ima prema zaštiti ekološkog okruženja i opsluživanju opšte javnosti.
- Menadžeri sagledavaju šta je u najboljem dugoročnom interesu preduzeća, kao i odnos preduzeća prema društvu u kome posluje.
- Od preduzeća se očekuje da svojim delovanjem doprinese prosperitetu i razvoju zajednice u kojoj posluje.
- Mnoga preduzeća daju doprinose (putem novca, proizvoda) za dobrobit zajednice, na primer za obrazovanje, umetnost, rekreaciju i dr.

- Ujedinjene nacije pokrenule su dobrovoljni Globalni sporazum za korporacije (United Nations Global Compact – UNGC), koji je usmeren na korporativnu društvenu odgovornost.
- Društvena odgovornost preduzeća raste širom sveta.
- U jednom *istraživanju* društvene odgovornosti u izabranim zemljama postavljeno je pitanje: “Da li vaše preduzeće razmatra faktore društvene odgovornosti kada donosi poslovne odluke?”
 - Istraživanje je pokazalo da je procenat preduzeća u svakoj zemlji koja su odgovorila potvrdno sledeći: Brazil 62%, Kanada 54%, Australija 52%, SAD 47%, Indija 38%, Kina 35% i Meksiko 26%.
- Drugo istraživanje pokazuje da su preduzeća širom sveta izložena sve većem pritisku država, grupa, investitora, potencijalnih radnika, zaposlenih i potrošača da svoje poslovanje učine društveno odgovornim.
 - Preduzeća vide društvenu odgovornost kao šansu da unaprede svoje poslovanje.
 - Društvena odgovornost može da pomogne u unapredjenju operative efikasnosti smatralo je 87% učesnika u istraživanju, dok je 69% smatralo da može da proizvede nove šanse za ostvarivanje prihoda.

- Istraživanja u SAD i Australiji ukazuju da su potrošači spremni da plate i nešto višu cenu za proizvode i usluge ako znaju da preduzeća podržavaju i sprovode društveno korisne akcije.
- Kompanija *Dell* svoje proizvode i usluge prodaje u više od 190 zemalja, a ima više od 40.000 zaposlenih koji žive i rade na 6 kontinenata.
 - Glavni proizvodi uključuju kompjuterske sisteme, stone kompjutere, monitore, štampače, laptop kompjutere, softver i prateću opremu.
 - Predsednik Upravnog odbora i generalni direktor Majkl Del kaže: „Dell je u potpunosti opredeljen za proizvode i prakse koje minimiziraju rizik po životnu sredinu i nastoji da smanji, a vremenom i potpuno eliminiše, ekološki osetljive supstance“.
 - Ekološka politika uključuje brigu o životnoj sredini prilikom dizajniranja proizvoda, sprečavanje stvaranja otpada i zagadjenja i usopstavljanje kulture usmerene na životnu sredinu.

- Preduzeća mogu da napreduju i stvaraju vrednost tako što će rešavati globalne probleme.
- Nova teorija u društvenoj odgovornosti preduzeća naziva se *održivi razvoj*.
 - Društveno odgovorno preduzeće će poslovati tako što će fokusirati društvene probleme i na njihovo rešavanje gledati kao na šansu da uveća profit, a da u isto vreme pomogne čovečanstvu.
 - Kompanije koje se ističu po svom održivom razvoju su Adidas, BMW, Kingfisher i Unilever.
 - Reebok proizvodi jeftine patike koje će se prodavati u Indiji, što je način da se pomogne najsiromašnijima da više ne hodaju bosim ili da ravne papuče zamene patikama.

Kontrola medjunarodnog marketinga

- Kontrola medjunarodnog marketinga obuhvata postupake, metode i tehnike koje se koriste da se medjunarodna marketing aktivnost uskladi sa definisanim ciljevima, strategijama i planovima.
- Kontrola treba da omogući da se oceni efikasnost i efektivnost marketing aktivnosti.
- Kontrola nije samo korektivna akcija koja se periodično preduzima kada se ustanovi da postoji neuskладjenost između nameravanog i ostvarenog, već proces kontinuiranog praćenja i uskladjivanja medjunarodnih marketing aktivnosti.
- Ukoliko preduzeće može da kontroliše faktore od kojih zavisi ostvarenje planskih zadataka ide se na korektivne *akcije*.
- Ako preduzeće ne može da kontroliše faktore koji utiču na ostvarivanje ciljeva, planova i strategija potrebno je da koriguje *strategije* i planove, a ponekad i ciljeve.

- Marketing kontrola ima ulogu da prati performanse, da se ustanovi da li preduzeće zadržava strategijsku inicijativu i jača svoju strategijsku poziciju na tržištu.
- Kontrola marketing aktivnosti može da se svede na analizu planskih pokazatelja sa ostvarenim rezultatima po različitim obeležjima:
 - prodaja po proizvodima, tržištima i grupama kupaca;
 - troškovi marketinga po proizvodima, tržištima i grupama kupaca;
 - dinamika ostvarenja marketing plana i sl.
- Marketing kontrola u praksi je najčešće orijentisana na finansijsku kontrolu marketing aktivnosti.

Vrste kontrole medjunarodnog marketinga

- Kontrola godišnjeg plana
- Kontrola rentabilnosti
- Kontrola efikasnosti
- Strategijska kontrola

Kontrola godišnjeg plana MM

- Kontrola godišnjeg plana MM ima za svrhu da ustanovi da li su planski zadaci ostvareni.
- Kontrola omogućava kompaniji da ostvari ciljeve prodaje i profita i ostale ciljeve koje je postavila u svom godišnjem planu.
- Kontrolu godišnjeg plana obavlja menadžment kompanije i pojedinih organizacionih jedinica.
 - Menadžment utvrđuje mesečne i kvartalne ciljeve, prati performanse kompanije na tržištu, utvrđuje koji su uzroci odstupanja od planiranih performansi i preuzima korektivne mere.
- U kontroli godišnjeg plana akcenat je na analizi prodaje, učešća na međunarodnim tržištima i troškovima.

Kontrola profitabilnosti MM

- Kontrola profitabilnosti (rentabilnosti) ima za cilj da ustanovi na kojim aktivnostima kompanija ostvaruje dobitak ili gubitak na medjunarodnim tržištima.
- Kontrola rentabilnosti MM se obavlja od strane ljudi iz medjunarodnog marketinga.
- Kontrolom profitabilnosti se utvrđuje aktuelna rentabilnost po proizvodima, inostranim teritorijama, grupama kupaca na inostranim tržištima, medjunarodnim tržišnim segmentima, kanalima prodaje i porudžbinama na inostranim tržištima.

Kontrola efikasnosti MM

- Kontrola efikasnosti MM se sprovodi sa ciljem da se proceni i poboljša efikasnost ulaganja u aktivnosti medjunarodnog marketinga i uticaj izdataka za medjunarodni marketing.
- Ako je analiza profitabilnosti MM pokazala da kompanija na nekim proizvodima, zemljama ili regionima ostvaruje male profite, potrebno je sagledati da li postoje efikasniji načini da se upravlja prodajnom snagom, oglašavanjem, unapredjenjem prodaje i distribucijom na medjunarodnim tržištima.
- Kontrola efikasnosti MM se obavlja od strane menadžera i kontrolora medjunarodnog marketinga.

Strategijska kontrola MM

- Strategijska kontrola MM ima za cilj da ustanovi u kojoj meri su prilagodjeni marketing ciljevi i strategije međunarodnom okruženju, odnosno da proveri uspešnost međunarodnog marketing planiranja.
- Strategijska kontrola MM se sprovodi od strane menadžmenta kompanije i revizora marketinga, a svrha je da se utvrdi da li kompanija koristi na najbolji način mogućnosti inostranih tržišta, proizvoda i kanala prodaje na međunarodnim tržištima.
- Kompanija procenjuje svoj strategijski pristup na osnovu merenja efektivnosti međunarodnog marketinga, revizija međunarodnog marketinga, sagledavanja marketing izvrsnosti, kao i društvene odgovornosti.

Revizija medjunarodnog marketinga

- Marketing revizija (auditing) ima za svrhu da oceni ukupnost medjunarodne marketing aktivnosti.
- Revizija predstavlja osnovu na kojoj se može izgraditi akcioni plan za unapredjivanje medjunarodnih marketing performansi.
- Pravi se razlika izmedju horizontalne i vertikalne revizije MM.
- *Horizontalna revizija* razmatra sve instrumente medjunarodnog marketinga, a akcenat je na ulozi pojedinih instrumenata u kombinaciji.
- *Vertikalna revizija* preispituje samo jedan instrument ili jedan funkcionalni aspekt medjunarodne marketing aktivnosti.

- U mnogim kompanijama revizija medjunarodnih marketing aktivnosti se obavlja za pojedine proizvode i proizvodni program u celini.
- Celokupnu reviziju je potrebno sprovoditi kada je nepovoljna situacija na inostranom tržištu ili kada su pogrešno definisani ciljevi i odabrane medjunarodne marketing strategije.
- Smatra se da postoji šest *komponenti* revizije medjunarodnog marketinga:
 - revizija medjunarodne marketing sredine,
 - revizija medjunarodne marketing strategije,
 - revizija organizacije medjunarodnog marketinga,
 - revizija medjunarodnog marketing sistema,
 - revizija produktivnosti medjunarodnog marketinga, i
 - revizija funkcije instrumenata medjunarodnog marketinga.
- Korisnost revizije medjunarodnog marketinga proističe iz:
 - analize eksternog okruženja i interne situacije kompanije,
 - ocene performansi u proteklom vremenu uključujući i sadašnje aktivnosti,
 - upoznavanja sa mogućnostima i preprekama koje se mogu javiti u budućnosti na medjunarodnim tržištima.

Pitanja

1. Strategijsko planiranje medjunarodnog marketinga
2. Medjunarodna marketing strategija
3. Organizacija medjunarodnog marketinga
4. Modeli organizacije MM
5. Forme organizacije medjunarodne kompanije
6. Korporativna društvena odgovornost u MM
7. Kontrola medjunarodnog marketinga
8. Revizija medjunarodnog marketinga