

INTERNACIONALNA PRODAJA I MENADŽMENT PRODAJE

Internacionalizacija poslovanja i uloga međunarodnog marketinga

Jedna od ključnih karakteristika savremene marketing prakse u svetu jeste internacionalizacija poslovanja preduzeća. Stoga razlike u odvijanju poslovne aktivnosti u nacionalnim i međunarodnim okvirima jasno ističu neophodnost definisanja sadržaja, koji se izlaskom van sopstvenog nacionalnog, ekonomskog prostora žele ostvariti ili postići. To implicitno znači da su **razlike između domaćeg marketinga i međunarodnog marketinga gotovo nevidljive** i svide se, uglavnom, na razlike u okruženju – kulturne, ekonomske, političke, itd.

Tehnologija i tehnike kojima se ostvaruje marketinško delovanje na tržištu u nacionalnim i multinacionalnim okolnostima su, gotovo, identične.

Razlike u marketinškom delovanju proističu, danas, ne toliko iz okruženja koliko iz specifičnosti samih preduzeća koja se pojavljuju u tom okruženju.

Pregled br.5 Razlike između međunarodne trgovine i međunarodnog marketinga

Dimenzije	Međunarodna trgovina	Međunarodni marketing
Akteri	Nacije (države)	Preduzeća
Istraživanje sredine	Ne	Da
Istraživanje tržišta	Retko	Da
Sistematizovanje podataka	Ne	Da
Izvori podataka	Platni bilans zemlje	Podaci preduzeća
Određivanje ciljeva	Ne	Da
Određivanje strategija	Ne	Da
Prelazak granice (proizvodi)	Da	Nije neophodno

Planiranje aktivnosti	Retko, nepotpuno	Da
Odlučivanje	Rutinsko, praktičko	Sistematsko
Kontrola	Pre svega finansijska	Celovita
Organizacija upravljanja	Linijaska ili štabnolinijaska	sistematska
Operativna organizacija	Nerazvijena	Marketing
Razvijanje proizvoda za strano tržište	Retko	organizacija
Planiranje proizvoda za strano tržište	Retko	Marketing
Kupovina i prodaja	Da	organizacija
Fizička distribucija	Da	
Politika kanala prodaje	Ne	Da
Komuniciranje	Retko	Da
Promocija	Retko	Da
Politika cena i finansijskih uslova	Da	Da
Ekonomska pomoć	Ne	Da
		Da
		Da
		Da

Izvor: Jović, M., 1991, «Aut marketing aut nihil», Kontakt, Valjevo, br.1., str.7.

Pojedini privredni subjekti, na dostignutom stepenu svoga razvoja (postupno razvijajući i valorizujući svoje marketing napore, postizanjem odgovarajućeg stepena stabilnosti u okvirima domaćeg tržišta), postepeno se uključuju i ulaze na pojedina međunarodna tržišta ocenjujući da postoje mogućnosti da postoje mogućnosti poboljšavanja sopstvenih pozicija, uopšte, a rentabilnosti poslovanja, posebno, kroz dodatne marketing napore.

Druga, pak, počinju da ispoljavaju interes za međunarodna tržišta tek kad se suoče sa ograničenjima u rastu i razvoju. Treća se uključuju u proces

međunarodne razmene sticajem raznih okolnosti: potreba za sirovinama, opremom, delovima, tehnološkim procesima, itd.

U svakom slučaju, orijentacija na međunarodna tržišta, u savremenim uslovima, jeste pojava koja je usko vezana za proces razvoja i rasta preduzeća i privrednih subjekata uopšte.

Međunarodna razmena odnosno međunarodna podela rada, u savremenim uslovima, dobija poseban značaj i ulogu. Međutim, kao posledica povećanog značaja međunarodne robne razmene, odnosno kao posledica nastojanja svih zemalja (njihovih privrednih subjekata) da se uključe u međunarodnu podelu rada, proizašao je i značaj međunarodnog marketinga kao poslovne koncepcije i na toj osnovi izgrađenom specifičnom marketinški fundiranom sistemu poslovanja, koji u suštini preusmerava već postojeće poslovne aktivnosti, menja postojeću organizaciju i afirmiše specifičan pristup u odvijanju poslovnog procesa na međunarodnom planu.

Stoga je, kompleksan marketing kompleksan pojam koji se odnosi na poslovnu delatnost u oblasti međunarodne podele rada, odnosno roba, usluga i znanja, finansijskih sredstava odnosno kapitala.

Tabela br.7

Ključne tačke međunarodnog marketinga

Odluka	Suština	Sadržaj
1.KONCIPIRANJE MEĐUNARODNOG MARKETINGA	«GO INTL» (go international)	Inicijalna i fundamentalna odluka za uključivanje (ili proširivanje) u međunarodno poslovanje
2. IZBOR TRŽIŠTA	Segmentacija Ciljna tržišta	Odlučivanje na kojim tržištima obavljati međunarodne poslovne aktivnosti
3. METODI ULASKA NA TRŽIŠTE	Forme prakse i ponašanja	Odlučivanje o najpodesnijim metodama ulaska na izabrana tržišta

4. MARKETING MIX	Proizvod Cena Promocija Distribucija	Planiranje i primena marketing mix-a najpodesnijeg konkretnom tržišnom okruženju
5. ORGANIZACIJA	Funkcionalna Po proizvodima Geografska Matrična	Postavljanje odgovarajuće organizacione strukture

Izvor: Jović, M., 1991, «Aut marketing aut nihil», Kontakt, Valjevo, br.1., str.8.

Oni privredni subjekti koji imaju viši nivo međunarodne marketing kvalifikovanosti, evidentno imaju i širu lepezu modaliteta privrednih aktivnosti koji se primenjuju ili mogu koristiti u praksi.

Faktori koji utiču na ovu kvalifikovanost ali ujedno proističu iz nje su brojni, mada se najčešće ističu: ciljevi koje preduzeće želi da ostvari u međunarodnim operacijama, njegova veličina, proizvodni (uslužni) profil, odnosno vrsta proizvoda kojim se posluje, i svakako, stanje konkurencije.

Multinacionalne kompanije se suočavaju sa donošenjem složenih odluka o tome na koji proizvod, u pojedinim zemljama, treba da se stavi naglasak. Pri usmeravanju proizvoda i novca za reklamu ka različitim zemljama mora se voditi računa o naklonosti kupaca i kupovnoj moći, jačini distribucije, poziciji u kojoj se nalazi konkurencija i budućnosti ekonomskih uslova u svakoj zemlji¹.

S druge strane, preduzeće koje jedino vlada domaćim tržištem na kraju gubi svoju poziciju i na tom tržištu, jer će se jaka međunarodna konkurencija, neminovno, pojaviti na datom tržištu i staviti domaće preduzeće pred veliki izazov. Poslovanje, u uslovima sve veće globalizacije, ne poznaje granice. Međutim, ipak, većina kompanija sa oklevanjem izlazi na inostrano tržište².

¹ Na primer „Pepsi – Kola“ je bila prisiljena da obeća Rusiji da će pomoći prodaju ruske votke u inostranstvu u zamenu za prodaju *pepsi-kole* u Rusiji.

² Jezičke razlike, kulturne barijere, rizik od devalvacije i devizne kontrole i podmićivanje su za njih prepreke i preveliki rizici.

Uspesne kompanije sve više smanjuju nivo rizika koji se javlja izlaskom na međunarodno tržište, jer imaju jasno definisane marketinške ciljeve. U stvari, izlaskom na međunarodno tržište kompanija "razbacuje rizik" u smislu da ne zavisi od tržišta samo jedne zemlje (domaće tržište može da bude zrelo za njihove proizvode i usluge, a da raste u inostranstvu). Štaviše, ove kompanije će biti stimulisane da poboljšaju svoje proizvode kada se u novim situacijama takmiče sa svojom novom konkurencijom. Stoga kompanije moraju da prilagode svoje proizvode i marketing miks kada izađu na međunarodno tržište³.

- Uobičajeno se kompanija na svetskom tržištu razvija u pet faza:
- pasivno izvozeći;
 - šireći se na međunarodnom nivou, kompanije su, u početku sklone labavoj administrativnoj kontroli (više vole da svoju sudbinu stave u ruke preduzetničkih menadžera iz date zemlje);
 - nakon početnog perioda kompanije nameću određene kontrolne mere, u cilju standardizovanja svetskog planiranja i procesa donošenja odluka;
 - aktivno izvozeći posredstvom distributera;
 - pažljivo se vrši odabir stranih distributera, jasno definišući njihov rad;
 - poznavanje zakona svake zemlje koji se tiču tretmana distributera;
 - distributerima treba dati podsticaje da razvijaju tržište što je moguće brže;
 - otvarajući predstavništva u inostranstvu;
 - kompanije postižu najveći uspeh kada prepoznaju veliko ciljno tržište, čije potrebe postojeći prodavci ne zadovoljavaju;
 - kompanije osmišljavaju nove vrednosti za ovo ciljno tržište koje je teško kopirati;
 - izgradnjom jake organizacione kulture, koja služi ovom tržištu, postiže se sve veći poslovni uspeh;

³ Na primer, kompanija ABB koristi slogan: «Mi smo svetska firma koja se svagde odomaćila». Rojal Ahold, veliki holandski prodavac hrane na malo, ima filozofiju robne marke: «Mi lokalizujemo sve što kupac vidi. Sve što on ne vidi mi globalizujemo». Međutim, kada daje nazive svojim novim proizvodima, kompanija mora da ima u vidu da to ime bude prihvatljivo u celom svetu. Ševrolet je svoj novi automobil nazvao *nova*, ne shvatajući da u Latinskoj Americi *no va* znači «ne ide».

otvarajući fabrike u inostranstvu;

- kompanije koje ulaze na nova tržišta zemalja u razvoju treba da nude nove pogodnosti ili uvode svoje proizvode, po nižoj ceni, pre nego da se pojavljuju sa istom ponudom koju imaju i na domaćem tržištu;
- kompanije moraju biti svesne odgovornosti za moguću zloupotrebu njihovih proizvoda (zbog niske poslovne kulture i lošeg kvaliteta posredničkih kanala, kao i mogućnosti falisifikovanja);

uspostavljajući regionalne centre u inostranstvu (lokacija regionalnog sedišta će uticati na njegovu orijentaciju);

- dva problema su moguća pri imenovanju regionalnog menadžera:
 - a) da li da se regionalna uprava smesti u sedište kompanije ili u glavnom gradu regiona;
 - b) da li regionalni menadžeri treba da predstavljaju interese sedišta ili menadžera iz zemlje u regionu;
- velika tržišta se često biraju kao centri za obavljanje razvoja i istraživanja, odnosno lansiranje novog proizvoda;

Premda kompanija svojim menadžerima u konkretnim zemljama može dati visok stepen autonomije, ona može još uvek da postigne priličnu meru koordinacije putem sistema za razmenu informacija kompanije, smernica i propisa kompanije, regionalnih menadžera za linije proizvoda i direktora zaduženih za proizvode iz središta kompanije⁴.

Međutim, kada kompanije u inostranstvu ne postignu uspeh, najčešći faktori su sledeći⁵:

- nije se dovoljno vremena odvojilo na posmatranje, prikupljanje informacija i saznanja o novom tržištu;
- nisu se prikupile pouzdane informacije o novom tržištu,
- nije se prilagodio proizvod i/ili marketing miks;
- nije se ponudila adekvatna usluga;

⁴ Nisu svi menadžeri iz različitih zemalja u istom položaju. Obično oni sa većih tržišta imaju veću samostalnost i uticaj. Takođe, imaju veliki uticaj na menadžere u manjim okolnim zemljama.

⁵ Kotler, Filip, 2006, Marketing od A do Z, Adizes, Novi Sad, str.102.

- nisu se pronašli dobri strateški partneri;

Svako preduzeće kao poslovni sistem, sa svojom ekonomskom efikasnošću i efektivnošću kao ciljem, se osniva, posluje i razvija da bi upravo realizovalo unapred definisane ciljeve odnosno prestaje da postoji ako ih ne realizuje.

Kompleksnost okruženja internacionalne prodaje

Menadžeri za internacionalnu prodaju suočavaju se sa brojnim problemima i izazovima, različitim od onih na domaćem tržištu. Međutim, očevidne su razlike ne postoje u samom procesu prodaje, niti u osnovnim zadacima i sredstvima menadžmenta prodaje. Osnovne razlike proizilaze iz specifičnih faktora okruženja i uslova poslovanja na tržištima pojedinih zemalja.

U međunarodnom okruženju menadžeri prodaje se suočavaju sa različitim potrebama u nabavci, posedovanju i raspolaganju imovinom, fluktuirajućim kursovima valuta, različitim oblicima korupcije, različitim političkim uslovima, kao i različitim kulturnim i drugim socijalnim uslovima u okruženju.

Neosporno je da se menadžeri prodaje u procesu globalizacije suočavaju sa brojnim specifičnostima koje postoje na tržištima i u ukupnom okruženju u pojedinim zemljama. U pitanju su razlike koje su se formirale stotinama godina pa to menadžeri treba da imaju u vidu kada nastoje da se razlike što pre nivelišu. Stoga su u pitanju veliki napori u cilju što sve obuhvatnijeg i bržeg prilagođavanja menadžera prodaje.

Dakle, izvesno je da preduzeće koje posluje na globalnom tržištu nailazi se na veliki broj rizika, teškoća i zapreka, koji u značajnoj meri nadmašuju slične uslove na domaćem tržištu. Međutim, po svom značaju izdvajaju se elementi ekonomskog, pravnog i kulturnog okruženja.

(1) Specifični ekonomski faktori

- razlike u ekonomskoj razvijenosti pojedinih zemalja;
- kao indikator koristi se društveni bruto proizvod po stanovniku (ili dohodak) za merenje kupovne moći stanovništva;
- postojanje, još uvek, zemalja u tranziciji;

(2) pravni okviri i ograničenja

- brojne trgovinske barijere i zakonska ograničenja ograničavaju mogućnosti razvoja globalnih strategija prodaje;

- državna administracija, pod uticajem brojnih grupa za pritisak, može da kreira mnoge zapreke za nesmetani razvoj globalne prodaje, pa sve do potpune zabrane trgovine i prodaje inostranoj konkurenciji na domaćem tržištu;

- zaštitne tarife mogu biti ekstremno visoke tako da, praktično, onemogućavaju svaki vid uvoza robe na određeno tržište;

- evidentne političke razlike mogu da dovedu do zabrane uvoza i izvoza između pojedinih zemalja;

- državna administracija favorizuje domaća na račun inostranih preduzeća, može da nameće restrikcije u globalu za čitavu privredu, a može selektivno za pojedine industrijske grane, ili za inostrane kompanije;

- primena restrikcija u vezi sa mogućnošću posedovanja vlasništva nad imovinom od strane inostranih kompanija i fizičkih lica;

- politička stabilnost predstavlja najznačajniji pojedinačni faktor koji utiče na razvoj globalnih strategija prodaje;

- procesi globalizacije tržišta smanjuju uticaj pravnih i političkih ograničenja na razvoj globalnih strategija prodaje;

(3) kulturne dimenzije razvoja internacionalne prodaje i menadžmenta prodaje

Kultura opredeljuje osoben način života ljudi u konkretnom društvu te brojne dimenzije kulturnog okruženja imaju, najčešće, presudnu ulogu u razvoju internacionalne prodaje i menadžmenta prodaje.

Osnovne kulturne dimenzije koje imaju značajan uticaj na samu prodaju i menadžment prodaje:

- jezik i verbalno i neverbalno komuniciranje;

- estetika;

- vrednosti i sklonosti;

- pravila vladanja;

- običaji i nedozvoljene radnje i ponašanja;

- socijalna struktura;

- religijske institucije i verovanja;
- vremenska i prostorna svesnost;

Sve ove kulturne dimenzije, u praksi, se svode na dva krupna područja ljudskog shvatanja i znanja.

Prvo se odnosi na način kako ljudi shvataju različite materijalne i nematerijalne vrednosti.

Drugo se odnosi na ponašanja ljudi i način njihovog delovanja.

Oba područja ljudskog shvatanja i ponašanja opredeljuju mogućnosti razvoja poslovanja između različitih kultura.

Kulturni sadržaj pojedinih zemalja mogu biti veoma različiti. Svekolike razlike ne utiču samo na proces prodaje, već u velikoj meri opredeljuju i mnogobrojna specifična pitanja u sklopu menadžmenta prodaje. U procesu efikasnog i efektivnog upravljanja prodajnim osobljem u drugoj zemlji, najčešće je neophodno učenje novih pravila i ponašanja ljudi, naročito u ulozi kupaca.

Strategija prodajnog nastupa na inostranom tržištu

Svako preduzeće može na različite načine da nastupi na inostranom tržištu. Proces prodajnog nastupa na inostranom tržištu, najčešće, započinju pasivnim izvozom. Naime, prodajna služba preduzeća dobija narudžbe iz inostranstva bez većeg ulaganja u istraživanje i obradu tržišta.

Međutim, prve narudžbe postaju ozbiljan signal za prodajnu službu preduzeća o potencijalnim mogućnostima za širenje i internacionalizovanje sopstvene poslovne aktivnosti. Potom se preduzimaju i sve početne mere u preduzimanju aktivnog izvoza.

U takvoj situaciji menadžmentu prodaje na raspolaganju su, praktično, dva pristupa pri zameni pasivnog izvoza aktivnim pristupom izvozu. Aktivan izvoz, u praksi, razvija se korišćenjem direktnih i indirektnih kanala prodaje.

Direktni kanali prodaje podrazumevaju korišćenje vlastite prodajne snage i distributivnog sistema preduzeća. Nasuprot tome, indirektni kanali realizuju se preko posrednika, odnosno specijalizovanih izvoznih agenata i distributera.

Indirektni izvoz obuhvata, takođe, i angažovanje domaćih trgovinskih firmi. Mnogi mali proizvođači oslanjaju se na menadžment specijalizovanih izvoznih kompanija koje, praktično, postaju pravi reprezenti prodaje na inostranim tržištima. Većina izvoznih kompanija, najčešće, se specijalizuje za nekoliko užih robnih grupa. U isto vreme takve kompanije pružaju dosta širok asortiman prodajnih i marketing usluga.

Treba imati u vidu da oslanjanje na specijalizovane izvozne posrednike često manje košta od sopstvene prodajne snage preduzeća pri direktnom izvozu.

Direktan izvoz opravdano pretpostavlja angažovanje dodatnog kapitala preduzeća i raznovrsno nagrađivanje prodajne snage u izvoznim poslovima. S druge strane, efekti su višestruki, a dolazi do izražaja kako u povećanoj kontroli, tako isto i u većem obimu prodaje i profita. Proizvođač, pri direktnom izvozu plasira robu kupcu u drugoj zemlji koji može da bude posrednik ili konačan potrošač.

U ovim uslovima menadžment prodaje igra veoma aktivnu ulogu u pridobijanju i usluživanju inostranih kupaca. Sopstvenom prodajnom snagom limitira se rizik u izvoznim poslovima i istovremeno se obezbeđuje visok stepen fleksibilnosti pri donošenju prodajnih i marketing odluka preduzeća.

U savremenim uslovima slabi relativna uloga prostog izvoza, bilo direktnog ili indirektnog, roba i usluga, a sve se više razvijaju tzv. više i složenije forme izvoznih poslova. To su, na primer, lizing, franšizing, barter-aranžmani, zajednička ulaganja, sopstvena proizvodna preduzeća na inostranim tržištima i dugoročni menadžerski ugovorni aranžmani na inostranim tržištima.