

# USVAJANJE GENERIČKIH GLOBALNIH POSLOVNIH STRATEGIJA - MARKETING ASPEKT

## ADOPTION OF GENERIC GLOBAL BUSINESS STRATEGIES – MARKETING ASPECT

---

Nikolina Vrcelj<sup>164</sup>

Univerzitet Megatrend, Fakultet za poslovne studije, Beograd

Ana Jurčić<sup>165</sup>

Univerzitet Megatrend, Fakultet za međunarodnu ekonomiju, Beograd

Katarina Zakić<sup>166</sup>

Univerzitet Megatrend, Fakultet za poslovne studije, Beograd

### Sažetak

Postoje različiti putevi koji vode ka globalizaciji, pa tako i brojne opcije za menadžment kada kreće putem globalizacije. Izbor prave i odgovarajuće globalne strategije je upravo jedan od najvažnijih izazova koji se stavlja pred svaki posao ili preduzeće. U predmetnom radu dat je pregled globalnih strategija proizvoda, strategija globalne komunikacije, opcija za prilagođavanje generičke globalne strategije, aspekti kreiranja generičkih globalnih strategija, te njihove prednosti i nedostaci.

**Ključne reči:** strategije, globalne, generičke, poslovne, marketing.

**JEL:** L10

### Summary

There are many different paths that lead to globalization, so as many options for management when moving through globalization. Choosing the right and appropriate global strategy is just one of the major challenges placed before any business or enterprise. Presented paper gives an overview of global product strategy, global communication strategy, options for customizing the generic global strategies, aspects of creating generic global strategies, and discusses their advantages and disadvantages.

**Keywords:** strategies, global, generic, business, marketing.

## 1 Uvod

---

<sup>164</sup> Goce Delčeva 8, 11070 Novi Beograd, Srbija; nvrcej@megatrend.edu.rs

<sup>165</sup> Bulevar umetnosti 29, 11070 Novi Beograd, Srbija; ajurcic@megatrend.edu.rs

<sup>166</sup> Goce Delčeva 8, 11070 Novi Beograd, Srbija; kzakic@megatrend.edu.rs

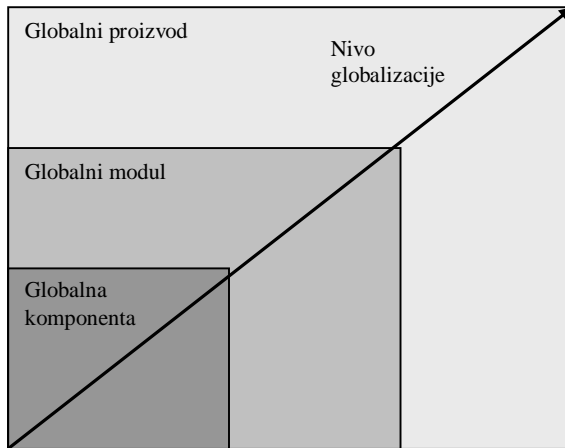
Početak osamdesetih godina prošlog veka Levitt (1983) je započeo debatu o globalnom marketingu, podivši marketing profesionalce i menadžere u dva tabora. Prvi su činile pristalice globalnog marketinga, gde su tvrdili da potrošači/klijenti širom sveta postaju sve homogeniji, pa je poželjna i globalna marketinška strategija. Drugi tabor sastojao se od oponenta koji su smatrali da zbog još uvek značajnih razlika koje su postojale među tržištima, globalni marketing nije pogodan. Njima se nikako nije dopao pristup u kome se isti proizvod ili usluga nudi potrošačima širom sveta, smatrajući da to nije u skladu sa marketinškim principima. Ova debata stvorila je utisak da je globalni marketing izbor za sve ili ništa, a kompanije su dovedene u poziciju da odluče da li imaju globalnu marketinšku strategiju ili odbijaju da je usvoje. Upravo zbog toga delimično globalne marketing strategije o kojima se govori u nastavku rada dobijaju na značaju.

## **2 Globalne strategije proizvoda**

Strategije globalnog proizvoda predstavljaju poseban izazov za kompanije budući da zahtevaju da kompanija ponudi u velikoj meri slične proizvode zemljama širom sveta. Da bi strategija globalnog proizvoda funkcionisala, potrošači jedne kompanije u bilo kom delu sveta trebalo bi da koriste isti proizvod ili uslugu u okolnostima koje zahtevaju slične ili čak identične funkcionalne karakteristike. Ponuda globalnog proizvoda zahteva u velikoj meri standardizovanu konfiguraciju pogona, a to je nešto što mnoge firme nisu postigle. S obzirom na izuzetno zahtevne okolnosti za sprovođenje strategije globalnog proizvoda mnoge kompanije se okreću logici delimično sličnih ili delimično globalnih proizvoda/usluga.

Za shvatanje takvog pristupa dobar primer je danska fabrika igračaka 'Lego' koja proizvodi relativno mali broj oblika/modela osnovnog proizvoda. Međutim, ti oblici se mogu kombinovati u ogromnom broju različitih konfiguracija. Ako se računa krajnji broj moguće sklopivih igračaka, postiže se ekonomija obima, a kao efekat plus, obezbeđuje se fleksibilnost koja pogoduje raznim zahtevima i potrebama potrošača širom sveta. Pametna globalna firma shvata činjenicu da kreiranje u potpunosti standardizovanog globalnog proizvoda nije uvek moguće, ali da primenom strategije delimično globalnog proizvoda može napraviti dobre rezultate (Jeannet & Hennessey, 1998).

### **SLIKA 1: GLOBALNE STRATEGIJE PROIZVODA**



Izvor: Jeannet (2000)

### 3 Strategije globalne komunikacije

Mnogo se raspravljalo o ovoj strategiji, koja obuhvata reklamiranje i druge oblike poslovne komunikacije. Ukoliko su ključni elementi koje kompanija koristi širom sveta u velikoj meri slični, ona ima ovu strategiju. Ključni elementi su strategija reklamiranja proizvoda i strategija koja je usmerena na ciljnu grupu. Osnovno je da kompanije shvate da ova strategija sadrži više elemenata.

Mnoge kompanije su odustale od globalne komunikacije zbog značajnih razlika između tržišta, jer je teško naći adekvatnu poruku za globalno tržište. Međutim, ako kompanija globalizuje samo neke od elemenata komunikacije, zadržavajući lokalne strategije za druge, otvara mnoge nove mogućnosti. Elementi ovog vida komunikacije su:

- strategija globalnog reklamiranja,
- strategija globalnog brendiranja,
- strategija globalne publike/auditorijuma (Jeannet, 2000).

#### 3.1 Strategija globalnog reklamiranja

Kompanije koje se opredele za ovu strategiju, u suštini globalizuju strategiju svog pozicioniranja, a time i svojih reklama. Iako se smatra da se reklamiranje ne može standardizovati u celom svetu, potrebno je naglasiti da na ovaj problem ne treba gledati sa stanovišta "sve ili ništa".

Parcijalna globalna strategija može se primeniti i ovde sa velikom verovatnoćom da će biti adekvatnija od potpune. Kompanija za reklamu može odabrati temu koja se može koristiti globalno, uz određene lokalne adaptacije. Bitno je odlučiti da li postoji saglasnost u pogledu elemenata koji se mogu globalizovati, kao i onih koje je korisnije upotrebiti na lokalnom, odnosno regionalnom nivou.

#### 3.2 Strategija globalnog brendiranja

Ukoliko kompanija odluči da sistematski koristi isto ime u različitim državama, ona treba da sledi strategiju globalnog brendiranja. Takve kompanije su: NIKE, COCA-COLA, MICROSOFT, ADIDAS, SONY, HEINEKEN i LEGO.

Ove kompanije ulažu znatan napor da održe svoje brendove u celom svetu obično u kombinaciji sa opšte poznatim logotipom. Međutim, NESTLE kao velika kompanija ne koristi iste nazive u svim državama, nego ima različito ime u zavisnosti od regiona. Takođe, PROCTER & GAMBLE iz SAD-a koristi različite nazive za neke proizvode kao što su deterdženti, dok je naziv PAMPERS za dečije pelene u upotrebi širom sveta.

Odluke o brendiranju, pozicioniranju i reklamiranju mogu se donositi nezavisno i sprovesti na različitim nivoima globalizacije. Neka kompanija može da koristi globalni brend, ali da joj reklama bude različita u zavisnosti od regiona.

### **3.3 Strategija globalne publike/auditorijuma**

Lokalni auditorijum predstavlja grupu potrošača koja je izložena porukama koje se odnose samo na lokalno, odnosno regionalno tržište. Globalna „publika“ podrazumeva internacionalne grupe kojima se poruke upućuju istovremeno; ona može biti vezana za određena sredstva informisanja.

Održavanje svetskog prvenstva u fudbalu predstavlja događaj koji okuplja globalnu publiku. Pošto milioni gledalaca iz različitih država prate istu utakmicu, to daje mogućnost kompanijama da se obrate globalnoj publici. Međutim, ovo funkcioniše samo kada se koristi isti naziv za određeni brend, tako da ga široki auditorijum može prepoznati.

## **4 Opcije za prilagođavanje generičke globalne strategije**

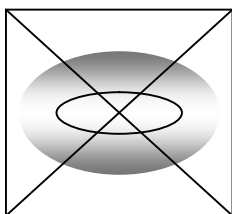
U vezi sa svakom od do sad navedenih funkcija možemo reći da ipak najveći doprinos debati o globalizaciji donosi razumevanje činjenice da to nije pitanje u vezi kog moramo da se odlučimo za "sve ili ništa". Treba promišljeno odlučivati o tome do kog stepena treba da globalizujemo svaku od ovih funkcija. Debata "sve ili ništa" često je bespredmetna i ne vodi nas konstruktivnom rešenju problema.

Ključni sud koji kompanije treba da donesu jeste stepen globalizacije nasuprot stepenu lokalizacije. Dakle, kada kompanija počne da diskutuje o adekvatnim nivoima globalizacije, diskusija se usmerava na istinski važna pitanja.

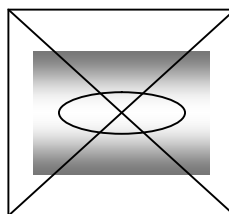
Važno je da menadžeri shvate činjenicu da nije neophodno izbalansirati sve strategije globalizacije, kao i da one ne treba da u istoj meri obuhvate sve funkcije. Kompanija treba da posmatra svaku funkciju kao deo jedne velike slagalice i da se odluči za odgovarajući nivo globalizacije svakog od delova čime dobija na fleksibilnosti.

## **SLIKA 2: GLOBALNA INTEGRACIJA FUNKCIONALNIH STRATEGIJA**

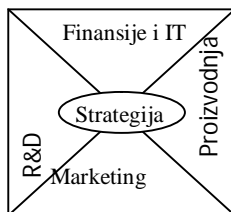
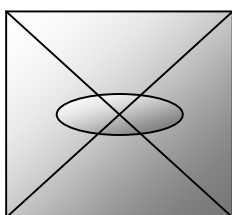
Strateška integracija



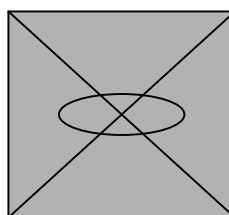
Parcijalna integracija




Parcijalna integracija



Potpuna globalna integracija



 Globalna integracija

Izvor: Jeannet (2000)

## 5 Kreiranje generičkih globalnih strategija

Ukoliko je svakoj od funkcija potrebno pristupiti na različit način, menadžerima treba pomoći pri rešavanju pitanja dokle treba ići sa globalizacijom, koje analitičke alatke mogu da koriste kako bi bili dovoljno informisani i imali dobar uvid u elemente koje je potrebno globalizovati, kao i da identifikuju one druge koje je bolje prepustiti lokalnoj kontroli.

Da bi se u ovakvoj situaciji snašli, potrebno je razumeti koncept globalne logike. Međutim, pre svega treba ispitati odnos između određene globalne logike i predložene generičke globalne strategije, koje i ako su povezane, jasno se razlikuju.

### 5.1 Prilagodavanje globalne logike potrošaču

Logika globalnog potrošača označava da isti žele slične proizvode, kao i da nastoje da zadovolje slične potrebe i traže slične koristi. Pre svega, kompanija treba da usvoji globalni pristup tržištu u poslovnoj strategiji pošto potrošači u pogledu potreba,

reaguju slično širom sveta. Tada, kompanija mora da sledi strategiju globalnog proizvoda i globalne koristi koja za cilj ima da globalizuje koncepciju proizvoda.

## **5.2 Prilagodavanje logici globalne kupovine**

Prisustvo globalne kupovine ukazuje da su potrošači prevazišli lokalni radijus kupovine i prešli na globalnu kupovinu. Do ovog razvoja može doći na nekoliko nivoa, a logika globalne kupovine ne mora u istoj meri biti prisutna.

Sama činjenica da su potrošači spremni da putuju radi kupovine, otvara mogućnost za globalno brendiranje. Kada potrošači tragaju širom sveta za proizvodima ili uslugama bitno je taj proizvod globalno brendirati radi lakše identifikacije. Primer su luksuzni časovnici kao što je ROLEX sa kojim se potrošač može upoznati u Hong Kongu, a kupovinu izvršiti u Ženevi ili Njujorku. Na ovom primeru možemo videti koliko je velika korist od globalnog brendiranja.

Pošto potrošači traže najbolje ponude širom sveta, oni su dobro informisani o razlikama u cenama. Zbog toga je neophodno da kompanije koriste strategiju globalnog određivanja cena, što je posebno značajno ako su proizvodi homogeni.

## **5.3 Prilagodavanje logici globalnih informacija**

Kada je prisutna snažna logika globalnog informisanja, kompaniji se preporučuje da se toj logici prilagodi tako što će se obraćati ciljnoj grupi potrošača širom sveta. Kompanija koja se suoči sa ovakvom logikom treba da primeni globalno brendiranje, jer je to jedini način maksimalnog iskorišćavanja navika potrošača.

Kod nekog događaja od svetskog značaja, kao što je svetski šampionat u fudbalu, koji prate milioni gledalaca iz raznih država, kompanije se mogu naći u ulozi sponzora. Samo kompanije koje imaju strategije globalnog brendiranja mogu izvući maksimum koristi od ovakvog sponzorisavanja.

Globalne teme u strategiji reklamiranja treba koristiti kada se publika iz više država izloži istim proizvodima ili uslugama.

## **5.4 Prilagodavanje logici globalne industrije**

Snažno prisustvo globalne industrije ukazuje na to da neka industrija radi pod istim uslovima širom sveta. Snažna industrijska logika favorizuje generički oblik strategije globalne kategorije. Neka kompanija u određenim homogenim industrijama, kao što su proizvodnja betona, bazne hemije i drugo, lako može primeniti svoje iskustvo iz jedne geografske oblasti na drugu, pošto su zahtevi slični. Ključno je ostati u okvirima iste kategorije aktivnosti. Pošto potrošačka baza ili struktura lokalnog tržišta mogu da se razlikuju, kompanija će morati da prilagodi svoj marketing, dok će strategija u suštini ostati ista.

Strategija globalnog funkcionisanja ne mora da uključuje imena brendova, pozicioniranje i druge parametre. Umesto toga može se govoriti o opštem pristupu marketingu. Takav primer bila bi prehrambena industrija NESTLE, s obzirom na mnogobrojne razlike koje postoje među državama. Druge strategije globalnog

funkcionisanja koje je moguće usvojiti tiču se oblasti kao što su proizvodna delatnost, istraživanje, logika, informaciona tehnologija, finansije i slično.

## 5.5 Prilagodavanje logici kritične mase

Snažno prisustvo logike globalne kritične mase neizbežno prisiljava kompanije da biraju tržišta i da odbijaju sve veće obaveze bilo da su vezane za naučna istraživanja ili proizvodnju. Zato kompanije pokušavaju da iznađu strategiju globalnog rasprostiranja kojom se postiže maksimalna pokrivenost tržišta.

Imperativ globalnog prisustva na više ključnih tržišta može biti veoma snažan. U ovakvim okolnostima, kompanije mogu da redukuju globalnu ponudu na modularni dizajn i da budu izuzetno obazrivi u određivanju tačnih elemenata koji će biti predmet globalnog obuhvata. U slučaju farmaceutske industrije, to može da bude neki osnovni element čiji će se različiti oblici (tečnosti, tablete, flasteri, itd.) proizvoditi u skladu sa tražnjom na lokalnom tržištu. Pošto osiguravanje prisustva u više država, obično traži angažovanje značajnih resursa, kompanije mogu biti prinuđene da se ograniče na manji broj inicijativa, proizvodnih linija ili segmenata. Druga opcija jeste ograničavanje resursa.

## 5.6 Zadovoljavanje logike globalne konkurentnosti

Kompanije koje su suočene sa snažnom logikom globalne konkurencije moraće da koordiniraju, odnosno usklade svoje akcije širom sveta. Sposobnost da igraju na globalnoj šahovskoj tabli, da odgovore na aktivnosti konkurencije u, na primer, Velikoj Britaniji, svojim protivakcijama u Nemačkoj ili Japanu postavljaju posebne zahteve pred svaku poslovnu organizaciju. Iako je moguće primeniti niz različitih generičkih globalnih strategija, ističu se:

- strategija globalne kategorije,
- strategija globalnog segmenta,
- integrisana globalna strategija (Jeannet, 2000).

**Strategija globalne kategorije** - Da bi kompanija imala izgleda protiv konkurencije koja pokreće koordiniranu globalnu strategiju, potrebno je da ona bude u stanju da informacije koje prikupi u jednoj državi prosledi na teritorije drugih država, u skladu sa potrebama koje se stalno menjaju. U ovakvim okolnostima, potrebna je strategija globalne kategorije, koja bi podrazumevala jednu centralnu bazu u koju bi se slivale informacije iz celog sveta i koje bi se odatle prosleđivale drugim jedinicama na terenu. Ovakva strategija omogućavala bi diferencirane lokalne akcije i ne bi obavezivala druge jedinice da se bave globalnim marketingom ili bilo kojom ograničavajućom strategijom.

**Strategija globalnog segmenta** - Model koji je strukturalno bolje prilagođen logici globalne konkurencije jeste usvajanje strategije globalnog segmenta. Iako je potreba za sličnom potrošačkom bazom ovde manja, strategija globalnog segmenta ipak omogućava neposrednu i dobro koordiniranu reakciju na manju, ali dobro koordiniranu, grupu konkurenata. Moguće je grupisati aktivnosti vezane za nekoliko

globalnih segmenata, što dovodi do poboljšane globalne koordinacije i boljeg praćenja konkurenata.

**Integrisana globalna strategija** - Kompanije koje posluju globalno, kao NESTLE ili PROCTER & GAMBLE koriste strukturu menadžmenta kao kategoriju pomoću koje ključna saznanja prenose od jednog dela kompanije do drugog. Međutim, slabost ove kategorije leži u tome što je upravo lokalnim menadžerima prepušteno da odluče da li će primeniti dobar deo informacija ili praktičnog iskustva koje im se prenosi. Jedini pristup koji će omogućiti primenu ovakvih saznanja jeste ipak pomak ka integrisanoj globalnoj strategiji. U ovakvoj strategiji, odlučivanje je centralizovano, a jedinice su organizovane tako da se iste odluke mogu primeniti na mnogobrojnim geografskim lokacijama.

### 5.7 Prednosti globalne strategije

- Redukcija troškova: Nastaje usled nižih troškova proizvodnih faktora, fokusirane proizvodnje, bolje pregovaračke moći u odnosu na snabdevače, zaposlene, vlade.
- Poboljšanje kvaliteta proizvoda i programa: Nastaje kao posledica koncentrisanja snaga oko manje fokusiranog broja proizvoda i programa.
- Povećanje interesovanja kupaca: Posledica je globalizacije i prednosti koje kupci vide u globalnom snabdevanju, globalnom servisiranju i globalnoj prepoznatljivosti proizvoda i usluga.
- Jačanje konkurentnosti: Vidi se u globalnoj dimenziji strategije koja nadigrava konkurente i značajan je argument u konkurentskoj borbi.

### 5.8 Nedostaci globalne strategije

- Povećani troškovi menadžmenta: Usled jačanja potrebe za koordinacijom, vođenjem, kontrolisanjem razuđenog globalizovanog poslovanja rastu troškovi menadžmenta.
- Opasnost od standardizacije proizvoda: U nastojanju da proizvod postane globalan, a u isto vreme standardizovan, može se napraviti greška, da on ne zadovolji kupce na globalnom tržištu.
- Koncentracija aktivnosti: Može da udalji izabrani program od istinskih želja kupaca i time umanja responzivnost i fleksibilnost poslovanja.
- Uniformni, centralni marketing: Može da umanja stepen prilagođenosti ponašanju lokalnih kupaca u lokalno-tržišnom ambijentu.
- Integrisanje konkurentskih poteza: Može da ugrozi prihode, profit ili konkurentsku poziciju u pojedinim državama.

## 6 Zaključak

U vremenu globalizacije, multinacionalne kompanije se svakodnevno susreću sa dilemom: kako se prilagoditi lokalnim kulturama i tako povećati efikasnost



menadžment prakse u lokalnim jedinicama, a istovremeno očuvati jedinstveni sistem menadžmenta i snažnu korporativnu kulturu.

Ovakve okolnosti se posebno preslikavaju na funkciju marketinga, pa su iz tog razloga u radu objašnjene različite globalne marketing strategije: od strategija globalnog proizvoda do strategija globalnih komunikacija koje obuhvataju globalne reklamne strategije, strategije globalnog brendiranja i strategije globalnog auditorijuma. Cilj rada je bio da se analizom ovih strategija shvati logika globalnog prodavca, globalnog kupca, globalne industrije, kao i globalna informaciona logika, te da se dođe do zaključka da je u međunarodnom poslovanju izbor odgovarajuće globalne/lokalne strategije jedna od najvažnijih odluka koja se stavlja pred menadžment današnjice.

## **7 Literatura**

- Jeannet, J. P. (2000). *Managing with a Global Mindset*. London: Financial Times, Prentice Hall
- Jeannet, J. P., Hennessey, D. H. (1998). *Global Marketing Strategies* (4th ed.). Houghton Mifflin
- Levitt, T. (1983). The Globalization of Markets. *Harvard Business Review*, May-June 1983, 92-102.