

SADRŽAJ

Predgovor

Predgovor autora 1

DEO I UVOD 5

Glava 1. GLOBALNA MARKETING STRATEGIJA 7

UVOD 7

Trend ka globalizaciji 8

 Šezdesete: Prodor američkih kompanija u inostranstvo. 9

 Sedamdesete: Rastući japanski izazov 9

 Osamdesete: Pojava multinacionalnih kompanija iz Trećeg sveta . . . 10

 Devedesete: Globalno restrukturiranje 11

Globalizacija tržišta 12

Motiv za globalni angažman 13

 Sile koje oblikuju globalne marketing strategije 15

 Ekonomске sile 16

 Tehnološke sile 18

 Političke sile 19

 Socijalno-kulturne sile 21

Način diferencijacije globalnog marketinga 22

Ključni termini 24

 Geografski domet marketing operacija 24

 Menadžment marketing operacija 24

 Plan knjige 25

Glava 2 FAZE RAZVOJA GLOBALNE MARKETING STRATEGIJE 31

UVOD 31

Formulisane strategije na internacionalnim tržištima 33

 Značaj formulisanja strategije 34

 Pokretači 34

 Strategijsko opredeljenje 35

 Najbolja upotreba snaga koje poseduje firma 36

 Strategijske odluke: determinisanje sledećeg poteza 36

Faze razvoja internacionalnog tržišta 36

 Preinternacionalizacija 36

 Pokretači inicijalnog ulaska na internacionalno tržište 37

 Pokretači pojedinih faza internacionalizacije 38

Faza 1: Inicijalni ulazak na internacionalno tržište 39

 Ključno strategijsko opredeljenje: geografsko širenje tržišta 39

 Najbolje izbalansirana upotreba pozicije

 koju firma ima na domaćem tržištu 40

 Ključne odluke 41

 Pokretači ekspanzije lokalnog tržišta 43

Faza 2: Ekspanzija lokalnog tržišta 43

 Ključno strategijsko opredeljenje 44

 Balansiranje upotrebe bazičnih komparativnih prednosti

 firme u domenu proizvoda i poslova proizvoda 44

<i>Ključne odluke</i>	46
<i>Pokretači globalne racionalizacije</i>	47
Faza 3: Globalna racionalizacija	47
<i>Ključno strategijsko opredeljenje</i>	48
<i>Ostvarivanje globalnih sinergija</i>	49
<i>Ka globalnoj racionalizaciji</i>	50
Rezime	52
Glava 3. INFORMACIJE POTREBNE ZA ODLUČIVANJE NA PLANU GLOBALNOG MARKETINGA	57
UVOD	57
Potrebe za globalnim informacijama	58
Upotreba informacija	58
Tipovi informacija	59
Pristupačnost podataka i cena njihovog prikupljanja	60
Faza 1: Informacije u službi inicijalnog ulaska na tržište	61
Poslovno okruženje/klima	61
<i>Politička situacija</i>	62
<i>Finansijski podaci i podaci o stranoj valuti</i>	63
<i>Pravni i zakonodavni podaci</i>	63
Veličina tržišta i potencijal rasta	63
<i>Demografske karakteristike/geografski činioci/ekonomski činioci/</i>	64
<i>tehnološki činioci i činioci obrazovanja</i>	64
<i>Socijalno-kulturni činioci</i>	67
Ekonomska i tržišna infrastruktura	67
Upotreba dopunskih proizvoda ili supstitucija za proizvod	68
Struktura konkurentskog tržišta	69
Upotreba informacija pri odlučivanju o ulasku na tržište	69
Faza 2: informacije u službi ekspanzije na lokalnom tržištu	70
Preliminarno prikupljanje podataka	71
Nedostatak infrastrukture za istraživanje tržišta	72
Ekvivalentnost i poredenje podataka	73
<i>Ekvivalentnost kategorija</i>	73
<i>Ekvivalentnost kalibracije</i>	74
<i>Ekvivalentnost prevoda</i>	74
<i>Ekvivalentnost uzorkovanja</i>	74
<i>Ekvivalentnost prikupljanja podataka</i>	75
Interpretacija podataka i razlike među kulturama	76
Istraživanje u službi ekspanzije lokalnog tržišta	76
Faza 3: Informacije u službi globalne racionalizacije	77
Kreiranje globalnog informacionog sistema	78
Komponente globalnog informacionog sistema	78
<i>Podaci o makrookruženju</i>	79
<i>Podaci o tržištu proizvoda</i>	79
<i>Kompanijska prodaja i performanse tržišta proizvoda</i>	80
Poredenje i analiza podataka	81
Korišćenje i interpretacija podataka	82
Rezime	82

DEO II STRATEGIJE INICIJALNOG ULASKA NA TRŽIŠTE	85
Glava 4. PRVI KORACI U PRAVCU GLOBALIZACIJE	87
UVOD	87
Izjava o korporacijskom zadatku	89
Rast na internacionalnom planu, profitabilnost i položaj na tržištu	90
Korporacijska filozofija	90
Javni imidž i odgovornost	91
Postavljanje ciljeva i zadataka	92
Stepen uključenja u internacionalna tržišta	93
Nepoznavanje internacionalnih tržišta	93
Stavovi menadžmenta	94
Veličina i resursi kompanije	94
Struktura industrijske delatnosti	94
Investiciono usmeravanje	95
Nivo rizika	96
Rizici makrookruženja	97
Politički rizici	98
Konkurentski rizici	98
Operativni rizici	99
Ocena rizika i upravljanje njime	100
Definisanje poslova	100
Pogodnosti za potrošače	102
Potrošački segmenti	103
Tehnologija	103
Lanac vrednosti	104
Bazična komparativna prednost firme	106
Strategijsko opredeljenje	109
Rezime	110
Glava 5. DEFINISANJE GLOBALNE KONKURENTSKE PREDNOSTI	113
Uspostavljanje globalne konkurentske prednosti	113
Konkurentska prednost nacija	114
Faktor uslovi	115
Uslovi tražnje	116
Srodne i pomoćne industrije	117
Strategija, struktura i rivalitet firme	117
Dinamika dijamanta	118
Osnovi konkurentske prednosti	118
Naglasak na nadmoći u domenu troškova ili – liderske strategije	119
Balansiranje upotrebe liderske pozicije u domenu troškova	121
Strategije diferencijacije/ povećavanje potrošačke vrednosti	122
Najbolje izbalansirana upotreba strategija diferencijacije	124
Igre rasprostriranja	125
Domet tržišta	126
Široki domet tržišta	126
Segment u fokusu	127
Hibridne strategije	128

Ocena konkurentske pozicije	128
Ocena konkurencije	129
<i>Multinacionalni konkurenti</i>	129
<i>Lokalna konkurencija</i>	130
Determinacija potreba za resursima	132
Rezime	133
Glava 6. ODLUKE O IZBORU TRŽIŠTA:	
TAJMING I SEKVENCE ULASKA	135
UVOD	135
Parametri potrebni za donošenje odluke o izboru tržišta	136
Strategijska orijentacija firme	136
<i>Konkurentski stav</i>	137
<i>Angažovanje resursa</i>	138
Karakteristike tržišta	139
<i>Potencijal tržišta</i>	139
<i>Stepen tržišne integracije</i>	139
Konkurentsko okruženje	140
<i>Struktura industrije</i>	140
<i>Konkurentska strategija</i>	142
<i>Odluke o izboru tržišta</i>	143
Dobitni nasuprot simultanom načinu ulaska	143
Koncentracija nasuprot diversifikaciji	144
Konkurentska dinamika ulaska na tržište	144
Preemptivna strategija	145
Strategija konfrontacije	148
Strategija nadgradnje	149
Rezime	150
Glava 7. NAČINI ULASKA NA GLOBALNA TRŽIŠTA	153
UVOD	153
Činioci koji utiču na izbor načina ulaska na tržište	154
Karakteristike zemlje	155
<i>Veličina i rast tržišta</i>	155
<i>Politički rizik i rizik okruženja</i>	155
<i>Ekonomska i tržišna infrastruktura</i>	156
Trgovinske barijere i propisi koje donosi vlada	156
<i>Direktne trgovinske barijere</i>	157
<i>Indirektne trgovinske barijere</i>	157
Karakteristike proizvoda	158
Zadaci firme/menadžmenta	158
Strategije izbora zemlje	159
Činioci koji utiču na načine ulaska na tržište	159
<i>Lokacija proizvodnje</i>	159
<i>Angažovanje resursa</i>	160
<i>Kontrola</i>	160
<i>Fleksibilnost</i>	161
Izvoz	161
Indirektan izvoz	162

Kooperativan izvoz	163
Direktan izvoz	164
Proizvodnja u inostranstvu: ugovorni i licenčni aranžmani	165
Ugovorna proizvodnja	165
Licence	166
Franšize	168
Zajednička ulaganja	169
Sopstvene podružnice	172
Preuzimanje	173
Osnivanje sopstvenih operacija "startom od nule"	174
Rezime	175
DEO III STRATEGIJE TRŽIŠNE EKSPANZIJE	179
Glava 8. ODREĐIVANJE PRAVCA EKSPANZIJE LOKALNOG TRŽIŠTA	181
UVOD	181
<i>Redefinisanje poslova</i>	182
<i>Pogodnosti namenjene potrošačima</i>	183
Potrošački segmenti	184
Tehnologija	185
Lanac vrednosti	185
Najbolje izbalansirana upotreba sposobnosti – ostvarenje ekonomija dometa	186
Zajednička fizička imovina	187
Zajednički spoljni odnosi	188
Zajedničke informacije i iskustva	188
Preformulacija konkurentskog stava	189
Širina dometa tržišta	190
Posvećivanje pažnje lokalnoj konkurenciji	190
Proaktivni stav	191
Determinacija strategijskog opredeljenja	192
Rezime	192
Glava 9. POZICIONIRANJE I SEGMENTACIJA	195
UVOD	195
Pozicioniranje i segmentacija	196
Razumevanje strukture tržišta proizvoda	198
Identifikacija granica tržišta proizvoda	198
Ocena diferencijacije i proizvoda i zaštitni znak proizvoda	198
Dimenzioniranje tržišta proizvoda	201
Segmentacija internacionalnih tržišta	202
Sličnost potreba i interesovanja potrošača	203
Sličnost segmentacija	204
Stepen segmentacije tržišta	204
Identifikacija globalnih i regionalnih segmenata	205
Tržišne veze	206
Alternativne strategije pozicioniranja	207
Pozicioniranje u okviru postojeće klase proizvoda	207
Strategija pozicioniranja na segment u fokusu	208

<i>Strategija pozicioniranja na širokoj bazi</i>	211
Pozicioniranje radi uvođenja promena	213
<i>Ciljni segment – udarna prethodnica</i>	213
<i>Pozicioniranje u odnosu na vrednosne trendove</i>	214
Ocena potencijala efikasne upotrebe dobara kojima kompanija raspolaže	215
Rezime	216
Glava 10. KROJENJE PROGRAMA ZA LOKALNA TRŽIŠTA	219
UVOD	219
Modifikacija proizvoda	221
Standardi i propisi o proizvodima	223
Merni i kalibracioni sistemi	223
Klimatski uslovi i uslovi upotrebe proizvoda	224
Jezik i simboli	225
Stil, dizajn i posebne sklonosti	225
Krojenje strategije u oblasti komunikacija	226
Propisi o oglašavanju i promociji koje donosi vlada	227
<i>Pristup medijima</i>	227
<i>Sadržaj oglas</i>	228
<i>Promotivna prodaja</i>	229
Medijska infrastruktura	229
<i>Pristupačnost i domet medija</i>	230
<i>Troškovi i efikasnost medija</i>	231
Reakcija potrošača	232
<i>Jezik i pismenost</i>	232
<i>Percepcija i interpretacija vizuelnih stimulansa</i>	233
<i>Pozivi i izražavanje ukusa</i>	233
Krojenje cenovne strategije	234
<i>Uslovi tražnje i stabilnost cena</i>	235
<i>Konkurentski proizvodi i usluge i zamene za proizvode i usluge</i>	236
<i>Troškovni činioci</i>	237
Propisi u oblasti cena	238
Krojenje strategije distribucije	239
Struktura distribucije	239
Potrošački modeli kupovanja	241
Konkurentska strategija distribucije	242
Propisi koje donosi Vlada	243
Rezime	243
Glava 11. REALIZACIJA STRATEGIJA TRŽIŠNE EKSPANZIJE	247
UVOD	247
Uspostavljanje organizacionih mreža	249
Interne mreže	249
<i>Etnocentrična orijentacija</i>	250
<i>Policentrična orijentacija</i>	251
Eksterni odnosi	254
<i>Odnosi sa distributerima</i>	255
<i>Odnosi sa ostalim uslužnim organizacijama</i>	256
Menadžment tokova robe i materijala	257

Menadžment sistema proizvodnje	257
<i>Troškovi</i>	259
<i>Kašnjenja i neizvesnost isporuke</i>	259
<i>Operativni rizici</i>	260
<i>Izloženost makroekonomskim rizicima</i>	260
Menadžment distribucijske logistike	261
Menadžment plaćanja i finansijskih tokova	263
Složenost prekograničnih tokova plaćanja	263
Poremećaji tokova plaćanja	265
<i>Kompenzacioni poslovi</i>	265
<i>Formiranje unutrašnjih transfernih cena</i>	267
Menadžment tokova informacija	268
Razvoj lokalnih informativnih mreža	268
Uspostavljanje veza između uprave korporacije i lokalnih podružnica	269
Rezime	269
DEO IV GLOBALNA RACIONALIZACIJA	273
Glava 12. GLOBALIZACIJA MARKETING STRATEGIJE	275
UVOD	275
Pokret u pravcu globalne racionalizacije	277
Postavljanje globalnih ciljeva i zadataka	279
Nivo učešća	279
Nivo rizika	279
Racionalizacija definicije poslovanja	280
Pogodnosti za potrošače	280
Potrošački segmenti	282
Tehnologija	282
Lanac vrednosti	283
Upotreba bazičnih komparativnih prednosti na globalnim tržištima	284
Konkurentski stav	285
Domet konkurentskog tržišta	286
Pozicijska prednost	288
Determinisanje strategijskog opredeljenja	290
Rezime	290
Glava 13	293
ZACRTAVANJE PRAVCA NA GLOBALNIM TRŽIŠTIMA	293
UVOD	293
Principi analize portfelja	294
Ravnoteža između rastućih i zrelih tržišta	297
Koncentracija nasuprot diversifikaciji	298
Nivoi i jedinice globalnog portfelja	299
Korporacijski portfelj	300
Portfelj strategijske poslovne jedinice (SBU)	301
Portfelji linije proizvoda ili grupe proizvoda	302
Dimenzije za ocenu portfelja	303
Privlačnost tržišta	303

Konkurentska pozicija	305
Ocena međusobne povezanosti jedinica portfelja	306
<i>Geografska međupovezanost tržišta</i>	308
<i>Međupovezanost jedinica poslova proizvoda</i>	309
Rebalans portfelja	310
Preusmeravanje resursa unutar portfelja	310
Rekonfiguracija portfelja	311
Ekspanzija i širenje portfelja	312
Ekspanzija u okviru postojećih geografskih područja	312
Ekspanzija na nova geografska područja	313
Opoziv dela portfelja	314
Rezime	315
Glava 14. RAZVOJ GLOBALNE KONKURENTSKE STRATEGIJE	317
UVOD	317
Konfiguracija globalnih tržišta	319
Determinacija geografskog dometa tržišta	319
Konfiguracija ciljnih segmenata	321
Segmentacija potrošačkog tržišta	321
Organizacijska segmentacija tržišta	322
Ostvarenje globalnih sinergija	323
Korišćenje dobara firme u konkurenciji na globalnim tržištima	324
Učinak obima	324
Sinergije na planu koordinacije i integracije	325
Transfer ideja, iskustava i know-how	326
Izgradnja stratejske fleksibilnosti	327
Preusmeravanje proizvodnje	328
Višestrukost izvora	328
Transferne cene	328
Menadžment gotovinskim tokovima	329
Alternative globalne marketing strategije	329
Marketing strategije široke baze	330
Globalno integrisane strategije	331
Lokalno responsivne strategije	333
Hibridne strategije	334
Strategije fokusiranog segmenta	336
Strategije globalnog segmenta	336
Strategije globalne niše	338
Rezime	339
Glava 15. RAZVOJ KORPORACIJSKE	
INFRASTRUKTURE ZA GLOBALNI MARKETING	341
UVOD	341
Usvajanje geocentrične perspektive	342
Menadžment sistemom vrednosti	344
Determinacija prostorne konfiguracije lanca vrednosti	345
Konfiguracija logistike R&D, proizvodnje i pribavljanja resursa	348
Konfiguracija servisnih i marketing aktivnosti	349

Interno nasuprot eksternom obavljanju aktivnosti	350
Razvoj globalnih sistema menadžmenta	351
Razvoj transnacionalnih oblika organizacije	352
Menadžment odnosa glavna uprava korporacije – podružnica	356
Uspostavljanje horizontalnih veza: Eurobrand-timovi	357
Razvoj veza sa klijentima	359
Menadžment tokovima robe do mesta snabdevanja klijenata	359
Globalni akaunt menadžment	361
Razvoj veza u domenu pružanja servisnih usluga klijentima	362
Saradnja sa konkurencijom	363
Saradnja u oblasti R&D	364
Saradnja u oblasti proizvodnje i logistike	366
Saradnja u oblasti marketinga i distribucije	368
Rezime	370

Deo V DINAMIKA GLOBALIZACIJE 373

Glava 16. GLOBALNI IMPERATIV 375

UVOD	375
Globalne sile promene	376
Ključni izazovi sa kojima se suočavaju globalni marketeri	377
Promene	377
Složenost	378
Konkurencija	380
Svest	381
Reakcija na izazove globalnog tržišta	382
Faza 1 - Strategije reagovanja u fazi početnog ulaska	382
Faza 2 - Strategije ekspanzije na internacionalna tržišta	384
Faza 3 - Strategije za globalnu racionalizaciju	386
Rezime	388

DEO VI SLUČAJEVI 391

Sterling Marking Products Inc.	393
Mary Kay Cosmetics: Ulazak na tržišta Azije	409
Heineken NV: Bezalkoholno pivo "Buckler"	443
Levi Straus Japan K.K.	463
ICI Paints (A): Strategija globalizacije	481
ICI Paints (B): Razmatranje globalne organizacije proizvoda	500
Air BP: Avijacijski servisni centri	518