

SRPSKI EKONOMSKI FORUM



R A D N I D O K U M E N T

# Kros-kulturno istraživanje i vrednovanje marketing aktivnosti

Radmila Kovačević

Beograd, maj 2006. godine

## Sadržaj:

<b>UVOD</b> .....	3
<b>1. Proces internacionalizacije i uloga marketinga</b> .....	4
1.1 Značaj internacionalizacije .....	4
1.2 Uloga globalizacije .....	4
1.3 Uloga međunarodnog marketinga .....	4
<b>2. Specificnosti socio-kulturnog marketing okruženja</b> .....	5
2.1 Religija .....	7
2.2 Jezik .....	8
2.3 Humor .....	15
2.4 Estetske vrednosti i norme .....	16
2.5 Osvrt na pojedine tipove kultura .....	17
<b>3. Uticaj kulture na međunarodne marketing aktivnosti</b> .....	20
3.1 Međunarodno marketing istraživanje.....	20
3.2 Proizvod .....	24
3.3 Cena .....	29
3.4 Kanali distribucije.....	31
3.5 Promocija .....	34
<b>ZAKLJUCAK</b> .....	37
<b>Literatura</b> .....	38

## UVOD

Svetska istorija i iskustvo mnogih zemalja su pokazale da su zatvorene, izolovane privrede osuđene na propast. Dosta je primera socijalističkih zemalja koje su egzistirale određeno vreme da bi došavši do nezavidnog stadijuma ekonomije morale da se prilagode tržišnim uslovima privređivanja, otvore prema ostalim privredama i razviju svoju spoljnu trgovinu.

Svetske krize su fantastičan primer da i najrazvijenije zemlje izlazak i oporavak od njih traže i jedino nalaze podizanjem proizvodnje, oživljavanjem privrede što neminovno dovodi do prevazilaženja nacionalnih granica, razmenom i komunikacijom sa ostalim (privredama) zemljama.

Međusobna komunikacija i iskorišćavanje onog najboljeg čime se raspolaže (komparativne prednosti) su lek, recept za rast i razvoj jedne ekonomije. Najmoćnije zemlje (SAD, EU, Japan, Velika Britanija..) su danas na tom stadijumu baš zbog toga što su na vreme to shvatile i najbolje znale da to iskoriste.

Rast internacionalizacije<sup>1</sup> i dinamike svetske proizvodnje same po sebi dovode do rasta svetskog izvoza i svetskog GDP-a, a pogotovo u poslednjoj dekadi XX veka, gde vodeće mesto zauzimaju industrijski razvijene zemlje, a pre svega SAD (sa učešćem od 10,7% u svetskom izvozu prema podacima iz 2002. godine). Svi trendovi eksplicitno pokazuju da su otvorenost privrede, spoljnotrgovinske aktivnosti i internacionalna orijentacija preduzeca danas neminovnost. Zato ćemo se u ovom radu fokusirati na uspesnu internacionalizaciju i na savete uspesnog poslovanja van nacionalnih granica u razlicitim ambijentima i okruženjima, tj. kulturama. Svaka kultura je “svet za sebe”, ima svoje specificnosti i stoga se ne može dati jedan univerzalan model poslovnog ponasanja... Svaka kultura se posebno mora istraziti!

---

<sup>1</sup> dr. Radovan Kovacevic, "Ekonomski odnosi Jugoslavije sa inostranstvom", Ekonomski fakultet, Beograd 2003. g.

# 1. Proces internacionalizacije i uloga marketinga

## 1.1 Značaj internacionalizacije

Internationalizacija kao proces uključivanja privrede u međunarodne vode, tj. međunarodno poslovanje (povremeno, limitirano ili potpuno), prihvatanje i uvažavanje međunarodnih standarda sve više počiva na izraženoj integraciji i globalizaciji. O njenoj neminovnosti mnoge zemlje su postale svesne na sopstvenim primerima, a sve veći trend biće i biva međunarodna saradnja i integracija kao jedan njen viši oblik.

Integracioni i trgovinski blokovi (ili integracije)<sup>2</sup> danas predstavljaju velike sile, gigante koji upravljaju i diktiraju svetskom trgovinom i poslovanjem. Na prvom mestu je EU kao najmoćnija integracija - najveća po veličini bruto domaćeg proizvoda koji je 1999. godine<sup>3</sup> iznosio 8416 milijardi \$ i po izvozu i uvozu koji su 2000. godine iznosili 2780 milijardi \$, tj. 2730 milijarde \$. Doprinos EU stvaranju GDP-a je čak 28 %, a učešće u svetskom izvozu 35 %. Pored EU, blokovi poput APEC-Azijsko-pacifički ekonomski forum, EFTA, CEFTA, MERCOSUR i Andske grupe zajedno čine preko 92 % ukupnog izvoza u 2000. godini. Kada se ovim činjenicama doda i to da se na osnovu podataka<sup>4</sup> od '90-2000. godine zaključuje da dolazi do preusmeravanja spoljne trgovine ovih članica na *trade creation*, tj. međusobnu trgovinu članica čime se smanjuje *trade diversion* ili trgovina sa nečlanicama, sasvim je jasno da integracija podstiče i olakšava međunarodnu razmenu (što joj je jedan od osnovnih ciljeva) i da zemljama nečlanicama treba da bude u interesu priključivanje blokovima.

## 1.2 Uloga globalizacije

Globalizacija je fenomen današnjice koji se nadovezuje i upotpunjava internacionalizaciju i integraciju. Sve veća integrisanost tržišta, slobodnija razmena i kretanje inputa i outputa, razvoj tehnologije dovode do "brisanja granica", "globalnog razmišljanja i delanja" privrednih subjekata.

Putem nje su se čak i prvobitni motivi moćnih TNK izmenili. Nekada su to bili jeftini prirodni resursi, radna snaga, generalno niži troškovi poslovanja, a danas su prevashodno globalni → stvoriti output koji će veći deo populacije prihvatiti, koji će osvojiti veći broj tržišta. Globalizacija se odavno uvazava zbog svojih ekonomskih vrednosti, ali da bi se njom uspesno upravljalo neophodni su senzibilitet i adaptivnost pogotovo u međunarodnom marketingu.

## 1.3 Uloga međunarodnog marketinga

Nije svaki izlazak na inostarno tržište perspektivan i zagarantovano uspešan, niti je svaka komunikacija i korespondencija sa ostalim privredama poželjna. Pogotovu ne danas kada se pored lokalnih obeležja i specifičnosti mora i udovoljiti visokosofisticiranoj tehnologiji, a sa druge strane i jednom globalizovanom tržištu. Uzimajući u obzir cilj poslovanja (ciljno tržište, ciljne potrošače) moraju se obaviti detaljne analize i istražiti okruženja i prilike koje vladaju u njemu. Kada je reč o

<sup>2</sup> mada se u ekonomskoj literaturi pravi razlika između integracionih blokova i trgovinskih blokova

<sup>3</sup> M.Kovacevic, "Međunarodna trgovina", Ekonomski fakultet, Beograd 2002.g.

<sup>4</sup> M.Kovacevic, "Međunarodna trgovina", Ekonomski fakultet, Beograd 2002.g.

međunarodnim trgovinskim proizvodima, uslugama i pravima intelektualne svojine, međunarodnim marketing dolazi do punog izražaja, a prvenstveno marketing istarživanje kao osnova dobro-  
uspešnog međunarodnog marketinga pa i poslovnih poduhvata i budućih ino-projekata. Tu tržišne  
informacije igraju osnovnu ulogu. One su danas (pored znanja) osnovni input bez koga nema  
racionalnog strategijskog planiranja i uspešnih poslovnih poduhvata. Inostrana tražnja i  
karakteristike datog okruženja se moraju dobro upoznati i istražiti pre samog nastupa i izlaska na  
inotrziste.

## 2. Specificnosti socio-kulturnog marketing okruženja

Jedno od ključnih pitanja u međunarodnom marketingu jeste šta određuje potrošnju? Koji su to  
faktori koji utiču na ponašanje potrošača?

Da smo ovo pitanje postavili pre dvadeset ili trideset godina u odgovoru bi dominirali ekonomski  
(racionalni ) parametri (a pre svega dohodak), a danas vodeću ulogu imaju necenovni, psihološki,  
kulturni, kao i religiozni, socijalni i politički faktori. Sve je veći interes za istraživanjem kulturnih  
razlika iako su globalizacija i internacionalizacija uzeli maha. Prosto je neminovno uvažavati i  
prilagođavati se različitim kulturama, upravljati njima, ali i uticati na njih. Mnoge velike i moćne  
kompanije poput TNK (MNK) su menjale i uticale na izbor potrošača, menjanje njihovih navika i  
preferencija. Postavlja se pitanje da li se osloniti na svoju moć i ignorisati kulturne specifičnosti ili  
im se u potpunosti prilagoditi? Jedinostvenog odgovora nema. Upravljanje kulturološkim razlikama  
može biti dosta skupo, zahtevno, a firma mora obaviti različite analize kojima bi se odbio odnos  
pozitivnih i negativnih efekata kulturnog prilagođavanja i istraživanja. Nekada je za firmu i njen  
poslovni cilj od izuzetnog značaja usklađivanje sa inostranim ambijentom kao preduslovom za  
ispunjenje strateških ciljeva - tada bi se ona opredelila za detaljno kros-kulturalno istraživanje i  
prilagođavanje. U zavisnosti od ciljeva različite firme će se opredeliti za različite strategije, ali  
svaku od njih neće zaobići uticaj specifičnosti datog inostranog tržišta<sup>5</sup>. Negde će on biti izuzetno  
jak sa naglašenim kulturnim obeležjima i snažnom ulogom i moći potrošača: "Urgentno moramo da  
smanjimo uticaj i implikacije kontrole potrošača<sup>6</sup>", Jim Giengel, Procter&Gamble.

Danas su prisutna dva paralelna procesa: ujednačavanje, približavanje različitih kultura, stvaranje  
tzv. "globalne kulture" i sve veći akcenat na isticanju specifičnosti pojedinih kultura, isticanje onoga  
po čemu su pojedine kulture jedinstvene i po tome prepoznatljive. Različita su shvatanja teoretičara  
i ekonomista koji od ova dva procesa dominira i koji će u budućnosti uzeti prevagu. Praksa je  
pokazala da uprkos interanacionalizaciji i integraciji, veliki broj zemalja, gde je nabolji primer EU,  
nestaju, menjaju se ali i nastaju nove države baš zbog kulturnih (religioznih, etničkih)  
diferencijacija, a sve više i tenzija<sup>7</sup>. Za međunarodne marketare najveći problem je shvatanje i  
razumevanje stavova i vrednosti potrošača različitih zemalja i kultura.

Kultura je način na koji ljudi žive zajedno u jednom društvu koje je pod uticajem religije, porodice,  
kako se odnose prema stvarima, prema ljudima, njihov pogled na svet, njihove ideje, filozofije, to je  
skup principa, verovanja po kojima se jedno društvo razlikuje od drugog. Kao proizvod " duhovne  
kulture" javljaju se predmeti, umetnički predmeti i dela poput muzičkih, književnih i dela  
primenjene umetnosti koji karakterišu ujedno i epohu u kojoj su nastali. Jedna od najbitnijih  
karakteristika kulture je njena diferenciranost - pripadnici dve različite kulture će imati drugačije

<sup>5</sup> oslanjajući se na: dr.Branko Rakita ,” Međunarodni menadžment”,Ekonomski fakultet Beograd 2003. i Svend  
Hollensen,”Global Marketing”,Prentice Hall 98.

<sup>6</sup>www.ekonomist.com/business

<sup>7</sup> oslanjajući se na: dr.Branko Rakita,” Medjunarodni marketing”,Ekonomski fakultet Beograd 2003.g.

stavove o istoj stvari, drugačije će reagovati u istovetnim situacijama, drugačije će raspolagati istim dohotkom. Ova karakteristika ima direktne implikacije na uspešnost realizacije inostranog projekta. Osnovni elementi svake kulture jesu jezik, religija i etnička pripadnost.

## ELEMENTI KULTURE

### Uočljivo/vidljivo ponašanje



Nevidljivo ponašanje

**Izvor: , Svend Hollansen, ” Global Marketing”, Prentice Hall ‘98.**

To su elementi koji imaju najveći uticaj na međunarodno poslovanje i mogu nekada biti velike prepreke i uzroci neuspeha. Posebno ćemo naglasiti uticaj religije na međunarodni marketing, uticaj jezika, problema prevođenja i komunikacije u međunarodnom marketingu kao i osetljivost međunarodnog marketinga na estetske vrednosti jedne kulture (upotrebu boje, simbola, muzike...).

## 2.1 Religija

Iako se čini da je religija nekada imala daleko veći uticaj na privredni život uopšte, ne sme se zaobići činjenica da religiozne institucije danas itekako bitno utiču na ekonomska zbivanja negde posredno namećući društvu kodekse ponašanja, prodirući i menjajući svest društva, a negde i direktno zabranjujući ili odobravajući npr. uvođenje nove tehnologije, strategije ulaska itd. Dobar primer jedne evropske zemlje jeste Italija - Rim (gde Papa kada se pojavi na nekim od Trgova, ulice bivaju zatvorene, policija na sve strane, od ljudi ne možete ni da stojite, a Papa kao oličenje nečeg čistog, produhovljenog i tradicionalnog, izviruje kroz šiber ogromne luksuzne limuzine koja se i dalje kreće samo da pozdravi ogromnu masu koja pilji u njega; gde držeći govore tačno možete da prepoznate strategiju uticaja na svest ljudi, a donekle i cilj!) - crkva ipak odlučuje o svemu i drži sve pod svojom kontrolom. Pri nastupu na inostrano tržište ne smeju se zaobići različiti tabui i zahtevi koje jedna religija propoveda.

Tako<sup>8</sup> je na primer poznato da Muslimani ne jedu svinjetinu, izbegavaju alkohol, da žena ima "poseban" status i da većina poštuje pravila odevanja.

Različiti su stavovi i o odnosu muškarca i žene ili po pitanju nudizma. Ovo posebno dolazi do izražaja u advertajzingu. Francuzi su tipičan primer otvorenosti i slobode u tom pogledu; čak više nego bilo koja druga zemlja. Oni nudizam povezuju sa prirodom, lepotom, nečim uzvišenim. Nasuprot njima u Saudijskoj Arabiji je nezamislivo da delovi tela u reklami budu otkriveni.<sup>9</sup> Reklama za Guy Laroche parfem Drakkar Noir je rađena za francusko i za arapsko tržište. U Saudiskoj Arabiji muškarac, tj. njegova ruka, šaka je na reklami skroz odevena i ženska ruka ga jedva dodiruje jednim prstom, a u Francuskoj je gola i ženska ruka ga čvrsto drži za zglob.

Uspeh Polaroida<sup>10</sup> u muslimanskim zemljama zabeležen je u proteklih 30-40 godina. Polaroid-ova instant fotografija je odgovorna za rušenje tabua fotografisanja u arapskim zemljama, pogotovu otkrivenih lica ženske populacije. Kada je sredinom '60-tih godina ušao na ovo tržište otkrio je da je instant fotografija posebno privlačna. Arabljeni su mogli da fotografišu svoje žene i ćerke bez straha da će neki stranac ili drugi muškarac u foto radnji videti njihovo otkriveno lice, ili da će napraviti kopije slika.

Sistem<sup>11</sup> u Saudijskoj Arabiji je jedinstven u smislu da definiše pravo (pravni sistem) po kojem postoji "jedan i samo jedan Bog". Islamski zakoni su poznati kao Sharia i svi aspekti života moraju biti kompatibilni sa njim. Sharia je jedan temeljan oblik upravljanja i definisanja obaveza, morala i ponašanja Muslimana, individualno i kolektivno u svim sferama života uključujući i biznis. Donet je na osnovu dva izvora, Kurana (ili Svete knjige) i Hadith-a baziranih na životu, mislima i stavovima proroka Muhameda.

Tri grupe informacija i zahteva koje propoveda Kuran imaju direktan uticaj na marketing aktivnosti. Prva se odnosi na definisanje tabua (haraam) po pitanju alkohola, kockanja, varanja, idola i drugih stvari. Na primer, alkoholni proizvodi su zabranjeni. Nema lokalnih reklama, a strane reklame su dozvoljene u zemlji tek pošto su cenzurisane. Promocije igara na sreću su ilegalne. Druga opasnost za marketare se tiče advertajzing poruka koje mogu biti varljive za religijske standarde. Prema Islamskoj veri prevarom se smatra i neodnošenje svega onog što se obećalo u prihvatanju porudžbine. Statue i neki drugi predmeti ne bi trebalo da se pojavljuju u reklamama jer mogu

<sup>8</sup> oslanjajući se na: Branko Rakita, "Medjunarodni marketing", Ekonomski fakultet Beograd 2003. i Jean-Claude Usunier "Marketing Across-Cultures", Prentice Hall '99.

<sup>9</sup> oslanjajući se na: "Jean-Claude Usunier," Marketing Across-Cultures", Prentice Hall 99. i Svend Hollensen, "Global Marketing", Prentice Hall '98.

<sup>10</sup> Svend Hollensen, "Global Marketing", Prentice Hall '99.

<sup>11</sup> Jean-Claude Usunier, "Marketing Across Cultures", Prentice Hall '99.

prouzrokovati divljenje simbolu, stvaranje idola (koji nije Bog). S obzirom da vera propoveda da žene budu prekrivene odećom, to se i reklame moraju "prilagoditi" i modifikovati - odevajući manekenke u dugačke haljine i prekrivajući im noge. Ova činjenica posebno dolazi do izražaja kod reklamiranja kozmetike čime reklame gube u efektu koji se želi postići.

Druga grupa zahteva Kurana su obaveze kojima se Musliman podvrgava kao što su molitve pet puta dnevno, post tokom meseca Ramadana, davanje milostinje sirotinji, poštovanje i briga o roditeljima. Marketari moraju da budu obazrivi kako ne bi ometali ove dužnosti. Na primer, tokom dnevne molitve u trajanju od 10-20 minuta proizvodi ne smeju biti reklamirani na televiziji ili radiju, trgovačke radnje se zatvaraju (neke) i nikakve komercijalne transakcije nisu dozvoljene. Reklame ne smeju da sadrže bilo kakve elemente nepoštovanja starijih od strane mlađih, čak ni u šaljivom smislu - proizvod bi mogao da stekne negativan imidž.

Treća grupa zahteva odnosi se na hvaljenje Boga i zahvalnosti mu za hranu, vodu, decu, zdravlje i mir u duši. Legalno je, čak se i preporučuje marketerima, da u advertajzing poruke ubace izraze poput:

"U ime Alaha, najdragocenijeg, najmilosrdnijeg", ili "U slavu Boga",.....

Moraju se uzeti u obzir, posebno kod promocije i definisanja cena, religiozni praznici poput Božića ili Uskrsa kada će se organizovati posebne promocije, ali i menjati struktura proizvodnog asortimana itd. U mnogim zemljama prisutni su i etnički i rasni sukobi što dobar marketer mora istražiti i proceniti mogući uticaj na marketing akcije i krajnje ciljeve. Dobar primer je i naša zemlja sa multietničkim sukobima. Ne treba zaobici i neke mnogo razvijenije i stabilnije zemlje poput SAD. U SAD zivi 5 miliona Muslimana. Populacija SAD<sup>12</sup> je sastavljena od 76% belaca, 12% afro-amerikanaca i 9% latinoamerikanaca.

## 2.2 Jezik

Jedan od najvećih problema u međunarodnom marketingu je prevazilazanje jezičkih barijera.

One dolaze do izražaja pri pregovaranju, advertajzingu, obeležavanju proizvoda, brand name-u, učešću na raznim sajmovima, izložbama, PR-u itd. Dakle, u svim bitnim sferama celokupnog spoljnotrgovinskog poslovanja jeziku i adekvatnom komuniciranju se mora posvetiti posebna paznja. Dana<sup>13</sup> postoji više od 200 različitih jezika i preko 3000 različitih jezičkih varijanti. Čak se ni jedna polovina zemalja sveta ne smatra jezički homogena. U nekim zemljama postoji i do nekoliko stotina različitih jezičkih varijanti (Indonezija kao tipican primer). Neki jezici, pak, iako su slični, skoro identični, u različitim zemljama različito ce se upotrebljavati; neke reči ce se drugačije izgovarati ili pisati, pa i znaciti (tipični primeri su engleski i americki ili nemacki i austrijski). Jezik zato treba shvatiti kao način razmišljanja, sistem vrednosti jednog drustva. Učenje jezika podrazumeva učenje jedne kulture. Dosta je primera iz poslovnog sveta koji su zahvaljujući nedovoljnoj istraženosti i spoznavanju inotržista primeri neuspeha; ovo posebno u advertajzingu koji je od velikog znacaja za lansiranje proizvoda na novo tržište, jer od prihvatanja poruke i prvog utiska koji proizvodi reklama zavisi veći deo uspeha:

1) "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.

<sup>12</sup> Philip Kotler, "Upravljanje Marketingom", Mate d.o.o. Zagreb '97.g.

<sup>13</sup> oslanjajući se na: Branko Rakita, "Međunarodni marketing", Ekonomski fakultet Beograd 2003.g.

- 2) U mnogim regionima Jugoistočne Azije, grickanje oraha je elitna navika, a crni zubi stvar prestiža. Pepsodent-ovo obećanje belih zuba kroz poruku "Wonder where the yellow went" se smatralo promašajem.
- 3) Korporacija Mc Donnell Douglas je štampala brošuru uz svoj avion, namenjenu korisnicima u Indiji, pokazujući čoveka sa turbanom. Indijci su se ljubazno zahvaljivali, naglašavajući da je turban karakterističan za Iran, a ne Indiju.
- 4) Pepsi Cola Co. je svojevremeno objavila oglas u tajvanskom izdanju Reader's Digest, sa sloganom "Come alive with Pepsi!". Međutim u Tajvanu je to asociralo na vraćanje predaka iz mrtvih, a u Nemačkoj na ustajanje iz groba.
- 5) Kada je Kentucky Fried Chicken koristio svoj dobro poznati slogan u Iranu-"It's fingerlicking good" (Tako je dobro da poličeš prste), na lokalnom jeziku to je dobilo sasvim drugo značenje (Dobro je da pojedete svoje prste).
- 6) Dileri General Motors-a u Porto Rico nisu bili zadovoljni imenom "Chevrolet Nova" jer "nova" na španskom znači da nešto ne ide. G.M. je potom vrlo brzo promenio ime u "Caribe".<sup>14</sup>

To se može povezati i sa religijom. Ako se fokusirate na informacije pre nego na značenje same poruke, veoma je teško postati svestan uticaja religije i kulture na istu. Religija i kultura su kao filter, transformisu poruku u sopstveno kulturno značenje.

Svaka<sup>15</sup> advertajzing poruka ima tri elementa: catch frazu, opis proizvoda i slogan i obično je na kolokvijalnom jeziku. Od njenog sadržaja i konstrukcije zavisi i efekat reklamiranja i promovisanja proizvoda. Jedno istraživanje kojim su se bavili Duncan<sup>16</sup> i Ramaprasad je pokazalo da u uzorku kompanija koje se bave advertajzingom internacionalnih brendova i koje pretenduju da koriste standardizovane strategije (68%) i standardizovana izvršenja (54%) pokušavaju da koriste i standardizovan jezik, ali još uvek samo u jedanestoprocenatnom iznosu - to pokazuje da je jezik ipak najveća prepreka.

Iako se u mnogim zemljama koristi engleski jezik kao univerzalni poslovni svetski jezik, pa čak i u mnogim azijskim zemljama ipak međunarodni marketeri i ekonomski eksperti ne govore o globalizaciji advertajzing jezika. U Japanu, na primer, pozajmljene engleske reči imaju samo simboličko značenje, a japanska kultura i tradicija su usađene u njih. Dobar je primer simultanog delovanja jezika i simbola i Microsoftovog nastupa na Meksicko tržište. "Microsoft i Telefonos de Mexico su udružili snage da bi lansirali novi internet portal na španskom jeziku [www.tlmsn.com](http://www.tlmsn.com). Međutim, Microsoft se nije još uvek dobro slagao sa meksičkim potrošačima. Jednom su čak meksički korisnici španske verzije Word-a bili veoma ljuti. Može se reći da su bili nasilni, besni, iziritirani... Problem je bio u tezaurs, ili rečniku sinonima, koji je Microsoft uključio u svoj popularni program za obradu teksta. Kada su zatražene alternative za reč Indijanac, tezaurs je generisao izraze ljudožder i divljak. U Meksiku gde većina stanovništva ima domorodačko poreklo, to nije bilo u redu. To je bilo politički nekorektno. Slični problemi su se pojavili kod reči lezbejka, gde su predložene alternative perverznejak ili ukraćena osoba i zapadnjak gde su predložene alternative arijevac, beo i civilizovan.

Kritičarima nije nedostajalo reči: "Ja ovo vidim kao veoma opasno jer nedostaje poštovanja za naš ponos kao Meksikanaca i za naše domorodačke korene", rekla je Adrijana Luna, meksička kongresmenka. Jedan predstavnik je rečnik nazvao "fašističkim i konzervativnim".

Za Microsoft je to značilo propast u odnosima sa javnošću. Ali njegov odgovor je bio brz. Kompanija je izjavila da je tezaurs napravio spoljni saradnik, ali da prihvata punu odgovornost.

<sup>14</sup> Branko Rakita, "Medjunarodni marketing", Ekonomski fakultet Beograd 2003.g.

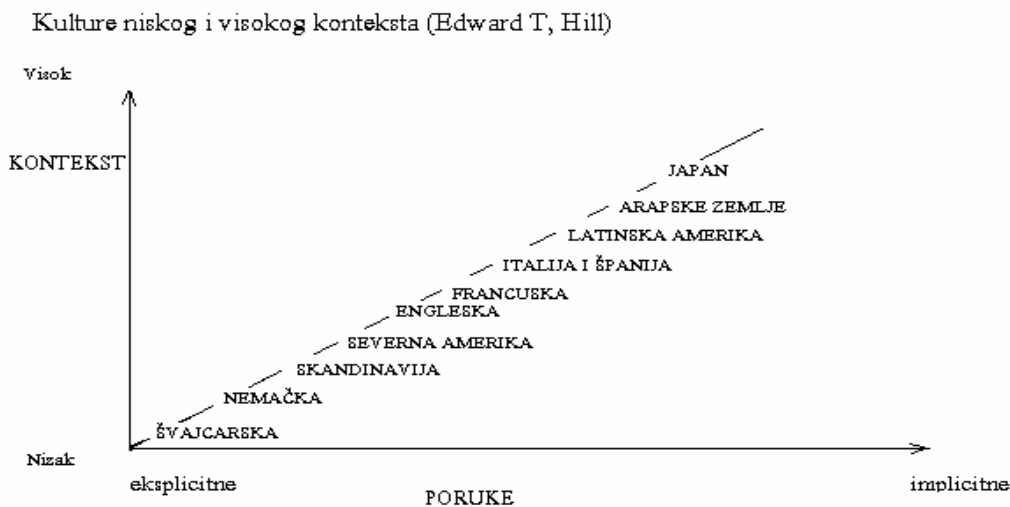
<sup>15</sup> oslanjajući se na; J.C.Usunier, "Marketing Across Cultures", Prentice Hall '99.

<sup>16</sup> Svend Hollensen, "Global Marketing", Prentice Hall 98.

Koristeći reči kao “uvredljiv” i “greška” kompanija je tražila oprostaj od mušterija koje su uvređene. Microsoft je obećao da će revidirati rečnik, obećao da će španske verzije svojih proizvoda prilagoditi upotrebi u različitim zemljama i da će novu verziju postojećim korisnicima podeliti besplatno. Microsoft je bio značajno osramoćen, postiden, poražen i uznemiren.”<sup>17</sup>

Zbog svega izlozenog,obično se posebna paznja pridaje temeljnom prevodjenju slogana ili poruka na lokalni jezik. Osnovni problem prevodenja je zadržavanje smisla i značenja poruke. Postoji stara izreka<sup>18</sup>: “If you want to kill a message, translate it” (“ako želite da upropastite poruku, prevedite je”). Prevodenje poruke na jezik targetiranog, ciljnog tržišta ne garantuje uniformno tumačenje i razumevanje. Iste reci i pojmovi ljude iz razlicitih kultura asociraju na razlicite stvari. Engleska reč<sup>19</sup> quiet (tih) Nemce podseća na šumu (41%), san (35%), crkvu (20%), groblje (13%) i krevet (8%), a Francuze na selo i prirodu (13%), kuću i dom (9%), šumu (11%), biblioteku (5%) itd. Istraživanja su jos pokazala i da prevodenjem poruke sa engleskog na romanske jezike tekstualni deo poruke raste za oko 25%,a na germanske jezike za 30%, a od izuzetnog je značaja da poruke bude kratka, razumljiva i sadržajna.

Edward Hall je definisao koncept visokog (high-context culture) i niskog (low-context culture) kulturnog konteksta. Kulture niskog konteksta se oslanjaju na ono što je eksplicitno rečeno ili ispisano u cilju razumevanja poruke, dok se kulture visokog konteksta više oslanjaju na tumačenje elemenata koji su van samog teksta. One ispoljavaju suprotne stilove komunikacije. Dobar marketer mora uzeti i ove činjenice u obzir ako želi uspešnu realizaciju zamišljenog posla.



Izvor: *Global Marketing, Svend Hollansen*

<sup>17</sup> primer: Branko Rakita, “Međunarodni menadžment”, Ekonomski fakultet Beograd 2003. g.

<sup>18</sup> Branko Rakita, “Međunarodni marketing”, Ekonomski fakultet Beograd 2003. g.

<sup>19</sup> Jean-Claude Usunier, “Marketing Across-Cultures”, Prentice Hall 99.

## Komparativna analiza karakteristika pojedinih kultura

Karakteristike	Kulture niskog konteksta (individualne)	Kulture visokog konteksta (kolektivne)
Komunikacija i jezik	direktno, eksplicitno	indirektno, implicitno
Prisnost u poslovanju	neformalno rukovanje	formalno rukovanje i zagrljaj
Oblačenje i pojava	oblačenje po slobodnom izboru i ukusu, raznolikost	oblačenje kao statusni simbol, religiozna pravila
Hrana i navike u ishrani	hrana je neophodna ; fast food	ishrana je događaj, ritual
Krajnji ciljevi	novac (vreme =novac)	personalni odnosi (vreme=prijateljstvo)
Porodica i prijatelji	jezgrovita,samostalnost	proširena ,briga spram drugih, lojalnost, poštovanje odraslih
Vrednosti i norme	nezavisnost,suprostavljenost i borba	grupa, tim ,harmonija
Verovanja	prihvatanje izazova,kontrola sudbine	poštovanje autoriteta,prihvatanje sudbine,pravila

Učenje	logika, iznalaženje rešenja za svaki problem, sekvenciranost	prihvatanje poteškoća, holistička shvatanja
Posao i radne navike	“brzo prionuti na posao”, nagrade na osnovu uspeha, posao ima vrednost	“prvo se sprijateljite pa onda pređite na posao”, nagrade po osnovu statusa, posao je “moranje”

Izvor: Svend Hollensen. "Global Marketing", Prentice Hall '98.

Prevazilaženju jezičkih barijera mora se, kao što smo videli, posvetiti posebna pažnja. Marketerima<sup>20</sup> su tu na raspolaganju tri solucije: osposobljavanja sopstvenog kadra, angažovanje zvaničnih prevodilaca ili angažovanje lokalnih stručnjaka. One su kompatibilne, dopunjuju se i često se simultano koriste.

Pri stupanju u kontakt sa inostarnim tržištem, sa poslovnim partnerima, posebno sa kupcima i ciljnom grupom potrošača, nezaobilazna je i neverbalna komunikacija. Istraživanja (prvenstveno psihološka) pokazuju da utisak koji ostavljamo drugima pri komunikaciji zavisi od onoga što kažemo i to samo 7%, od onoga kako to izgovaramo 38%, i najviše od govora tela (body language) 55%<sup>21</sup>. Prema nekim procenama od 70-80% komunikacije je neverbalnog karaktera. Marketer mora posebnu pažnju posvetiti ovoj vrsti kontakata s obzirom da u ovoj sferi ne postoji tako veliki broj pravila kao kod verbalne komunikacije. Ona podrazumeva gestikuliranje, tj. pokrete glavom, rukama, ramenima, poglede, kako se koriste oči, glas pa i odevanje.

Svaka zemlja ima neka svoja pravila ponašanja i tumačenja pojedinih gestova, ali generalno možemo reći da se Istok više služi neverbalnim komuniciranjem nego Zapad i da su najveće diferencijacije upravo između njih. I u ovom pogledu stručnjaci prave razlike između dva tipa kulture:<sup>22</sup> kultura bliskog i kultura distanciranog komunikativnog kontakta. Kulture bliskog komunikativnog kontakta su karakteristične za Srednji istok, Indoneziju, Latinsku Ameriku, Južnu i Istočnu Evropu i odlikuju se visokim stepenom prisnosti (bliskosti), dok su kulture distanciranog komunikativnog kontakta karakteristične za Severnu Ameriku, Severnu Evropu, neke azijske zemlje. Tako je na primer, poljubac u obraz, normalana pojava kod Rusa i Arapa, Francuza i Latino-Amerikanaca, kao i držanje za ruku na ulici, dok bi to bilo šokantno za Anglo-Saksonce ili Azijate. U Japanu i Koreji se pak koriste drugi gestovi pri pozdravljanju i iskazivanju poštovanja - oni se poklanjaju jedni drugima i dubina poklona zavisi od visine poštovanja koje se želi iskazati. Prisnost<sup>23</sup> koja se iskazuje očima, pogledima je u mislimanskim zemljama nezamisliva između muškarca i žene, dok se u anglo-saksonskim kulturama podrazumeva jer time iskazuje spremnost, volju i zainteresovanost.

Arap i često gledaju svog sagovornika pravo u oči jer smatraju da su oči ogledalo duše, a da je veoma važno znati dušu onoga sa kime se posluje. Nasuprot njima, Japanci uče svoju decu u školama da ne gledaju svoje učitelje pravo u oči već da im pogled bude do nivoa njihovog vrata - time ona iskazuju poštovanje prema starijima. Oni takođe nastoje da svoje emocije poput ljutnje,

<sup>20</sup> oslanjajući se na: Branko Rakita, "Medjunarodni marketing", Ekonomski fakultet Beograd 2003. g.

<sup>21</sup> Nadežda Silaški, "Engleski III", Ekonomski fakultet Beograd 2003. g.

<sup>22</sup> oslanjajući se na: Branko Rakita, "Medjunarodni marketing", Ekonomski fakultet Beograd 2003. g.

<sup>23</sup> oslanjajući se na: Jean-Claude Usunier, "Marketing Across-Cultures", Prentice Hall '99.

negodovanja i žalosti ili sreće zadrže za sebe, ne odajući se bilo kojim gestom. Francuzi su poznati po svojoj otvorenosti i iskrenosti i za njih je potpuno prirodno gledati sagovornika pravo u oči; to je karakteristično za i Amerikance i ostale Evropljane. Za Francuze je totalno normalno nasmešiti se iz učitivosti kao što to rade Englezi - to odražava neiskrenost. Osmeh pak može biti znak odobravanja, satisfakcije, ali i postidenosti, a u nekim zemljama neće imati nikakvo značenje. Pokreti glavom takođe imaju različito značenje u različitim zemljama. Klimanje<sup>24</sup> glavom gore-dole ,što u većini zemalja ima značenje potvrde ili “da” u Bugarskoj i Grčkoj znači negiranje. U Maleziji i islamskim zemljama glava je izvor duha i inteligencije i zato je neprikosnovena, a u zapadnim zemljama je sasvim normalno pomaziti dete po glavi. “Nikada<sup>25</sup> nemojte dodirnuti Tajlandana po glavi ili preneti neki objekat preko nje - ona je sveta”.U narednoj tabeli su sumirane tipične razlike među zemljama u neverbalnoj komunikaciji:

---

<sup>24</sup> oslanjajući se na: mr.Nadezda Silaski, ”Engleski III”, Ekonomski fakultet Beograd 2003.g. , dr.Branko Rakita “Medjunarodni marketing”, Ekonomski fakultet Beograd 2003.g. i Jean-Claude Usunier , ”Marketing Across-Cultures”, Prentice Hall ’99.

<sup>25</sup> mr.Nadezda Silaski, ”Engleski III”, Ekonomski fakultet Beograd 2003.g.

*Pregled nekih kulturnih razlika u neverbalnoj komunikaciji*

<b>Neverbalno ponašanje</b>	<b>Zemlja</b>	<b>Značenje</b>
Ispružen palac	SAD Srednji Istok Japan Nemačka	OK/gest,znak odobravanja Gest uvrede Znak koji identifikuje muškarca Znak za broj jedan
Prst koji kruži oko uva	Argentina SAD	Telefon To je blesavo
Mahanje podignutom rukom	SAD Indija, J. Amerika Neke afro zemlje U Evropi	Doviđenja Dozivanje Dozivanje Znak za NE
Krug formiran od kažiprsta i palca	SAD Turska	Veoma dobro Uvredljiv znak/homoseksualnost
Ukrštanje prva dva prsta	SAD Tajvan	Srećno Zabranjeno pušenje
Kontakt očima	SAD Japan Azijske države	Znak uljudnosti Loš manir/atak na privatnost Nepoštovanje starijih
Širenje očiju	SAD Kina Latinska Amerika	Iznenadenje Ljutnja Zahtev za pomoć
Ljuljanje glavom u stranu	Zapadne zemlje Bugarska	Znak neslaganja-NE Znak slaganja -DA
Klimanje glavom gore-dole	Zapadne zemlje Grčka i Bugarska	Znak slaganja-Da Znak neslaganja-NE

*Izvor: dr.Branko Rakita, " Medjunarodni menadzment"Ekonomski fakultet Beograd 2003.g., Fatehi Kamal, 1998, str. 194.*

Izbegavajte gestikulacije rukama , ali ipak....<sup>26</sup>

Generalno, izbegavajte bilo kakvo gestikuliranje sa rukama. Mnogi ljudi se mogu osetiti uvređeno ako ih dozovete na ovaj način, ili ih pak istaknete čak i u najobičnijoj neformalnoj konverzaciji. U nekim delovima Azije gestovi, pa i najmanji pokreti mogu ljude unervoziti. Ukoliko podignete prst u vazduh da biste istakli nešto što je bitno ili udarite prstom u sto, može se dogoditi da su vaši pokreti toliko iritirajući da su vas udaljili od suštine koju ste hteli da istaknete. Tipičan primer su Amerikanci. Ipak u drugim zemljama sveta ,posebno u Latinskoj Americi i Italiji, gestikulacija je veoma važna za samoiskazivanje - osoba koja ne pravi nikakve pokrete pri komunikaciji (govoru) se smatra za neinteresantnom i mekom. Kao i uvek gledajte kako se ponaša lokalno stanovništvo!!!

### 2.3 Humor

Različite kulture imaju različite odnose prema humoru - različito ga tumače, a u nekim, u poslovnom svetu nije ni poželjan. Humor može biti odlično sredstvo približavanja i pridobijanja lokalnih potrošača kroz reklame. Velika Britanija je poznata po tome, ali i Amerika i Francuska. Pri tome treba biti svestan koja vrsta humora "pogoduje" određenoj kulturi. Velika Britanija<sup>27</sup> je poznata po crnom humoru. Teme kao što su ratovi, bolesti, smrt ili sahrana su tabu teme za Amerikance, ali za Engleze je to polje i materijal za šalu, pa čak i za Japance u nekim slučajevima. Amerikanci<sup>28</sup> gotovo sve pregovore započinju šalama, dok je to u Japanu nedopustivo. Americi treba pridruziti i Australiju i zemlje Zapadne Evrope koje prezentacije započinju šaljivim agendama i vicevima. U SAD se čak i prodavci šale "playing customers golf" u znacenju da treba pustiti kupca da dobije igru (ili da on bar takav stekne utisak). S druge strane, neke šale ne bivaju dobro prevedene pa gube svoj smisao, a i ono što je nama smešno ne mora biti i drugima.

*Predsednik<sup>29</sup> Džimi Karter je bio u Meksiku da gradi mostove i krpi ograde. Na živom televizijskom prenosu predsednik Karter i predsednik Hoze Lopez Portiljo su držali govore. Kao odgovor na komentar predsednika Portilja, Karter je rekao: "Obojica imamo lepe i interesantne žene, i obojica trčimo više kilometara svakog dana. Zapravo, prvi put sam počeo da trčim ovde u Meksiko Siti. Moja prva staza za trčanje je bila od Palate Likovnih Umetnosti do hotela Mažestik gde smo ja i moja porodica odseli. Usred izvođenja folklora, otkrio sam da je na mene uticala Montezumina Osveta." Za Amerikance je ovo bio zabavan komentar ali to uopšte nije bilo smešno Meksikancima. Uvodnici u Americima i Meksičkim novinama su komentarisali na nedoličnost gornje opaske.*

*Većina šala, iako dobronamerno rečene, se ne prevode baš najbolje. Neki put prevodilac može da vam pomogne. Jedan govornik, u objašnjavanju svog iskustva, je rekao: "Počeo sam svoj govor sa šalom za koju mi je trebalo dva minuta pričanja. Onda je moj prevodilac preveo moju priču. Oko tridesetak sekundi kasnije japanska publika se glanso nasmejala. Nastavio sam sa svojim govorom koji je izgleda bio dobro prihvaćen, ali na kraju, samo da budem siguran, pitao sam prevodioca "Kako ste preveli moj vic tako brzo?" Prevodilac je odgovorio, "Ah, nisam preveo vašu šalu uopšte. Nisam je razumeo. Jednostavno sam rekao da je naš strani sagovornik upravo ispričao šalu i da bih molio da se nasmeju." Moramo imati na umu da se američki humor ne izvozi dobro zato što se oslanja na humor na određenu temu, trenutna događanja i igru reči. Sledeći put kada budete slušali Dejva Letermana ili Džej Lenona razmislite kako bi neko iz Kine ili Japana ili možda*

<sup>26</sup> Primer "Avoid gesturing with a hand, and yet..." Jean-Claude Usunier , "Marketing Across Culutures", Prentice Hall '99.

<sup>27</sup> oslanjajući se na: J.C.Usunier , "Marketing Across-Culture", S.Hollensen, " Global Marketing", Prentice Hall

<sup>28</sup> www.translate.com

<sup>29</sup> Branko Rakita , "Medjunarodni menadzment", Ekonomski fakultet Beograd 2003.g.

*Francuske mogao da reaguje na prevedenu verziju. Ko može da kaže sa sigurnošću da je nešto smešno? Smeš često simbolizuje zbuñjenost, nervozu, ili čak prezir. Zadržite svoj humor dok se ne upoznate sa kulturom.*<sup>30</sup>

Davanje poklona, kao i humor, simbolika predmeta se u različitim kulturama može različito protumačiti. Negde će značiti dodvoravanje i može proizvesti osećaj zaduženosti ili zahteva da se prihvati posao ili izazvati sumnju, a negde će to sasvim biti normalno (u Japanu se pokloni razmenjuju još na prvom sastanku, dok su u Nemačkoj totalno neprikladni i veoma retko se razmenjuju; slično i za Veliku Britaniju ni Belgiju). Fokusiracemo se na estetske vrednosti, značenje boja i simbola u svim sferama međunarodnog marketinga jer su kulture posebno osetljive na njih.

## 2.4 Estetske vrednosti i norme

Estetika, estetske vrednosti su nezaobilazne u kroskulturnom istraživanju. One su jedno od osnovnih obeležja svake kulture. To su stavovi prema lepom, dobrom ukusu u umetnosti, muzici, folkloru. Šta jeste, a šta nije prihvatljivo može dramatično varirati čak i među veoma sličnim tržištima. Od velikog je značaja za kompaniju da prodre u suštinu ovih faktora pri oblikovanju proizvoda, dizajnu pakovanja, odabiru boja, brend imena i simbola.

”Boje<sup>31</sup> same po sebi imaju malu ili uopšte nemaju vrednost. Ukoliko je pak imaju, kriterijum za vrednovanje je subjektivan - ukus”, Hall. Ukusi delovanjem društva i okoline indirektno i podsvesno bivaju nametnuti, a značenje boja i simbola imaju direktne veze sa kulturom jedne zajednice. Na<sup>32</sup> primer zelena je americka omiljena boja i simbolizuje svežinu i zdravlje, ali isto tako asocira na bolest u zemljama sa gustim zelenim džunglama. To je omiljena boja i Arapa, ali zabranjena boja u Indoneziji. Poznato je da je zelena boja preferirana u muslimanskim zemljama, dok u Aziji ima značenje nesreće i bolesti. Crna<sup>33</sup> boja ima jedno značenje na zapadu simbolizujući žalost, dok je bela boja ima istog značenja u Japanu, Kini, Indiji, a na zapadu asocira na čistoću, svečanost. Crvena boja je boja sreće u Kini, a u Americi agresivnosti i ljutnje. Proizvod koji bi na sebi imao zelenu boju, ili bi se ta boja pojavljivala na reklamama, u logou firme, kao zaštitni znak firme, predstavnštva, teško da bi u nekoj azijskoj zemlji doživela prosperitet. Dok je pink ženska boja u Americi, žuta je u ostalim delovima sveta. Isto tako<sup>34</sup> Amerikanci plavu boju vezuju za muškarce dok Englezi i Francuzi crvenu boju smatraju za muškom bojom. U svakoj kulturi brojevi, stvari, pa i mirisi imaju različita simbolička značenja i mogu biti od velikog uticaja na uspeh i prihvatanje proizvoda na inostarnom tržištu. Miris limuna u SAD asocira na svežinu, dok na Filipinima asocira na bolest. U Japanu broj 4 je kao kod nas broj 13. U Kini je broj 7 nesrećan broj kao i u Singapuru i Keniji. U Indiji sova je loš znak, kao kod nas crna mačka. U Japanu lisica ima značenje veštica i vradžbina, dok kod nas asocira na lukavstva. U Kini zeleni šešir oznacava glupav par; pogotovu se odnosi na muškarca i nevernu ženu. U Singapuru roda simbolizuje materinsku smrt - nije preporučljivo poslati čestitku sa znakom rode novoj majci.

Navescemo samo jedan primer: Francuska<sup>35</sup> kompanija je izvezla sir sa Pyrenees u Zapadnu Nemačku. Na pakovanju je bio naslikan pastir kako čuva ovce. To je Francuze asociralo na zdravo

<sup>30</sup>Branko Rakita, ”Međunarodni menadžment”, Ekonomski fakultet Beograd 2003.g.

<sup>31</sup>Laurence Jacobs, C.Keown, R. Worthley, ”Cross-cultural Colour Comparisons:Global Marketers Beware!”, International Marketing Review, ’91.g.,str. 21.-30.

<sup>32</sup> oslanjajući se na: J.-C. Usunier, ”Marketing Across Cultures”, Prentice Hall 99.

<sup>33</sup> oslanjajući se na: Branko Rakita, ” Međunarodni marketing” i Nadezda Silaski, ” Engleski III”, Ekonomski fakultet Beograd 2003.g.

<sup>34</sup> oslanjajući se na : J.-C. Usunier, ” Marketing Across Cultures”, Prentice Hall 99.

<sup>35</sup> J.C.Usunier, ”Marketing Across Cultures”, Prentice Hall 99.

proizveden proizvod i domaći proizvod. Proizvod nije imao uspeha u Nemačkoj, s obzirom da je Nemce pastir asociirao na prljavo. Pastir je sklonjen sa reklame i pakovanja; stavljena je slika planina i prirode. Nemce to asociira na čistoću i zdravlje.

Da bi se prevazišle sve navedene kulturne prepreke, a prvenstveno jezičke i komunikativne, i da bi se sa većim procentom sigurnosti za uspeh nastupilo i poslovalo na inostarnom tržištu, istraživanja su pokazala da se treba težiti ka nekoliko komunikacionih veština, a to su<sup>36</sup>: uvažavanje i izražavanje poštovanja prema drugim kulturama, izbegavanje rasprava i bilo kakvih konflikata pri (kontaktu) komuniciranju i istraživanju, spoznavanje sopstvenih kvaliteta, spremnost prihvatanja neuspeha i napada, tolerancija i sposobnost da se stavite u "tuđu kožu" i da svet vidite tuđim očima, funkcionalnost, senzibilnost, prilagodljivost i fleksibilnost (prema novim kulturama, ambijentu i situacijama). James Lee<sup>37</sup> je koristio termin "oslanjanje na sopstveni kriterijum" u značenju da se treba osloboditi sopstvenih kulturnih vrednovanja i tumačenja stvari iz sopstvenog ugla.

## 2.5 Osvrt na pojedine tipove kultura

Različite kulture ispoljavaju pojedini sličnosti i razlike uzimajući u obzir različite kriterijume poput odnosa prema radu, prema porodici, prema izazovu i spremnosti na "očekivanju neočekivanog", riziku, materijalizmu, duhovnom itd. Ronen i Sheneer<sup>38</sup> su istražili i izvršili klasifikaciju svetskih kultura oslanjajući se na kriterijum odnosa ljudi prema radnim navikama i metodama rukovođenja. Ronen je izvršio klasterizaciju kultura iz 46 zemalja na 8 kulturnih klastera:

---

<sup>36</sup> oslanjajući se na: Branko Rakita, "Medjunarodni menadžment", Ekonomski fakultet Beograd 2003. g. i Svend Hollensen, "Global Marketing", Prentice Hall 98.

<sup>37</sup> oslanjajući se na: Svend Hollensen, "Global Marketing", Prentice Hall 98.

<sup>38</sup> oslanjajući se na: Branko Rakita, "Medjunarodni menadžment", Ekonomski fakultet Beograd 2003.g.

### Kulturni klasteri sa tipičnim predstavnicima po zemljama

Tipovi kulturnih klastera	Tipični predstavnici kulturnih klastera po zemljama
ANGLO kulture	SAD, Velika Britanija, Kanada, Irska, Novi Zeland, Australija, Južna Afrika
GERMANSKE kulture	Nemačka, Austrija, Švajcarska
NORDIJSKE kulture	Švedska, Norveška, Finska, Danska
LATINOEVROPSKE kulture	Francuska, Belgija, Španija, Portugalija, Italija
LATINOAMERIČKE kulture	Meksiko, Venecuela, Kolumbija, Argentina, Peru, Čile
ARAPSKЕ kulture	Ujedinjeni Arapski Emirati, Saudijska Arabija, Kuvajt, Oman, Bahrein
BLISKOISTOČNE kulture	Turska, Iran, Grčka
DALEKOISTOČNE kulture	Indonezija, Tajvan, Singapur, Hong Kong, Filipini, Malezija
NETIPIČNE kulture	Japan, Indija, Izrael, Brazil

Izvor: dr. Branko Rakita, "Medjunarodni menadžment", Ekonomski fakultet Beograd 2003.g. (Shenkar Ronen and Oded Shenkar, *Clustering Countries on Attitudinal Dimensions: A Review and Synthesis*, *Academy of Management Journal*, September 1985, str 449.)

Pojedine<sup>39</sup> - jedinstvene kulture, netipične i nezavisne poput Brazila, Indije, Izraela i Japana nisu se nasle medju ovim klasterima. One se nalaze negde između ovih grupacija. Pored ove klasifikacije, prema kriterijumu odnosa nacionalnih kultura prema neizvesnosti, generalno sve kulture možemo klasifikovati na preduzetničke i činovničke kulture. Prve se karakterišu iznad prosečnom sklonošću

<sup>39</sup> oslanjajući se na: Branko Rakita, "Medjunarodni menadžment", Ekonomski fakultet Beograd 2003.g.

ka riziku i neizvesnosti, dinamičnosti, novim idejama, promenama, manje formalnom i tipiziranom ponašanju. U najizraženije preduzetničke kulture spadaju Velika Britanija, Nemačka, Irska, Danska, Singapur, Jamajka, HongKong itd.

Činovničke kulture su sušta suprotnost. "Ljudima je milija izvesna sadašnjost nego neizvesna budućnost". One nisu spremne na prihvatanje rizika, inoviranje i stavljanje promena - statične su. Karakteristični primeri su Grčka, Gvatemala, Portugalija, pa i bivša Jugoslavija. Vrlo je zanimljiva podela kultura prema individualnoj odgovornosti. Od velikog je značaja za međunarodni menadžment i međunarodno poslovanje uopšte jer različite kulture različito definišu odgovornosti pojedinca ili grupe i na različite načine ohrabruju samoinicijativnost.

Individualistička kultura je tipična za SAD. U Americi je pojedinac odgovoran za svoja dela i postupke, može sam o sebi da se brine i sam za sebe odgovara. Ovaj koncept je poznat kao JA logika. Podstiče se samoinicijativa, razmišljanje, stvaranje novih ideja, davanje predloga itd. Ovakvi stavovi su sve popularniji – neki autori tvrde čak da globalizacija predstavlja u stvari euforizam za amerikanizaciju. Izlozicemo par karakteristika američke kulture koje autori često navode<sup>40</sup>: oni su vrlo neformalni, imaju isti odnos i prema mladom i prema starijem; neposredni su, ne okolisaju - to ponekada deluje grubo i nepristojno; neguju takmičarski duh; uspesni su; samostalni su, visoko cene slobodu; pojedinac kroji svoju sudbinu i njome upravlja; radoznali su, non-stop postavljaju pitanja, ne vole tišinu; cene tačnost, žive prema rasporedu - vreme je za njih novac; vole čistoću. Pored SAD JA kulturom karakterišu se i Velika Britanija, Australija, Kanada, Francuska. Nasuprot njima, kolektivističke kulture odgovornost definišu kao kolektivnu, timsku, grupnu odgovornost, a ne odgovornost pojedinca. Japan pripada ovim takozvanim MI kulturama. Interesi pojedinca su u senci, podređuju se kolektivnim ciljevima. Tim ima sve prioritete; pojedinac se poistovećuje sa grupom. Ovim kulturama pripadaju i Gvatemala, Ekvador, Panama i Venecuela pa i bivša Jugoslavija.

Možda je iz ove podele proizašla sledeća podvojenost kultura na<sup>41</sup> materijalističke i solidarističke. Prve daju primat novcu, rezultatu agresivnosti i sukobljavanju, dok druge potenciraju solidarnost, toleranciju. Istraživanja su dokazala da neminovno postoji veza između nivoa razvijenosti (materijalnog bogatstva) i tipa kulture; bogatije i razvijenije zemlje su obično individualističke, JA kulture i materijalističkog tipa, dok su siromašnije kolektivističke ili kulture solidarističkog tipa. Svakako kao izuzetak treba istaći Japan i Izrael.

Dobar marketer mora biti svestan i kulturne heterogenosti pojedinih zemalja. Dakle, u kojim to delovima zemlje preovlađuje jedna kultura i koje su to druge kulture koje se prepliću. Dobar primer može biti i naša zemlja: u Vojvodini, Šumadiji, Crnoj Gori i jugu Srbije vladaju različiti običaji i verovanja, čak se i jezik bitno razlikuje. Jako je malo čisto homogenih kultura u svetu. Jedino možemo izdvojiti u tom pogledu Japan i Saudijsku Arabiju. Logično je da je pred marketerima teži zadatak kada treba istažiti i poslovati u heterogenim kulturama, još ako su to kulture širokog konteksta (high-visokog, Edward Hall) zadatak postaje još zahtevniji.

---

<sup>40</sup> oslanjajući se na: Stephen Robbins, "Menadžment", Data status Beograd 2005.g.

<sup>41</sup> oslanjajući se na: dr. Branko Rakita, "Međunarodni menadžment", Ekonomski fakultet Beograd 2003.g.

### 3. Uticaj kulture na međunarodne marketing aktivnosti

Osnovna funkcija međunarodnog marketinga je danas sve više da proda i da “pravi” ono što inostrano tržište traži, inostrani kupci žele, pre nego puka prodaja onoga što se najlakše može prodati. Zato će se izvršiti ozbiljno marketing istraživanje u cilju iznalaženja inostranih preferencija kako bi se mogla definisati i strategija ulaska na tržište, sve pojedinosti pri programiranju marketing instrumenata, na kraju i odabir samog tržišta. Dakle, materijalna kultura ispoljava uticaj na sve marketing aktivnosti (oblikovanje, uvođenje proizvoda, politika cena promotivne aktivnosti, distribucija).

#### 3.1 Međunarodno marketing istraživanje

Svrha svakog istraživanja jesu informacije i bolje spoznavanje nepoznatog. Tipična pitanja koja se nameću međunarodnim marketarima se mogu svesti na sledeće<sup>42</sup>:

- 1) Koje informacije i podatke treba pribaviti? Kako doći do njih? (Kako ispitati tržište gde se tradicionalno pije čaj za uspešnost instant kafe - Japan i Velika Britanija?)
- 2) Koju od istraživačkih tehnika koristiti na pojedinim tržištima?
- 3) Odakle krenuti sa istraživačkim radom u pojedinim kulturama? Kako to prilagoditi specifičnostima pojedinih kultura?

Neosporno<sup>43</sup> je da su informacije o samom ciljnom tržištu poput kretanja ponude i tražnje, kretanju cena, ponašanju potrošača, kanalima distribucije, uslovima reklamiranja i prodaje neophodne i odlučujuće u odabiru ciljanog tržišta. Ovim informacijama treba dodati i informacije o socio-kulturnim okruženju (o čemu je već bilo reči) kao i podatke o spoljnotrgovinskoj razmeni te zemlje. Na marketing odluke utiču i političko i zakonsko okruženje. Ona mogu biti svojevrsan pritisak, tj. mogu ograničavati razne organizacije i pojedince. Ponekad zakoni stvaraju i nove mogućnosti za poslovanje. Na primer<sup>44</sup>, zakon o obaveznom reklamiranju dao je veliki podsticaj industriji reciklaže, o njenoj snazi, poreklu, strukturi. Identifikacija konkurencije deluje kao lak zadatak za neke korporacije. Coca-Cola zna da joj je Pepsi najveći konkurent, Sony zna da je Matsushita njen konkurent. Međutim, broj kompanija i konkurenata stvarnih i potencijalnih je mnogo veći, pogotovu danas kada su najveća opasnost dolazeći konkurenti i nove tehnologije. Lansiranje<sup>45</sup> novih proizvoda na više različitih tržišta je sve popularnije danas. Time se stvaraju izazovi za međunarodne aktere, ali i sire otvaraju vrata opasnostima. Otuda marketing istraživanje i marketing informacije postaju imperativ!

Sve informacije i podatke o ciljnom tržištu<sup>46</sup> međunarodni marketari mogu pribaviti na različite načine iz mnoštva izvora koji im stoje na raspolaganju. Najbolje i najpouzdanije informacije su interne ili informacije dobijene od strane zaposlenih koji su zaposleni u filijalama, pogonima ili predstavništvima u inostranstvu ili od strane zaposlenih koji su putovali i stekli utiske o pojedinim tržištima. Ovo je vrsta prikupljanja podataka kontaktiranjem sa ljudima kojem možemo razvrstati na

<sup>42</sup> J.C. Usunier, "Marketing Across Cultures", Prentice Hall 99.

<sup>43</sup> oslanjajući se na: Branko Rakita, "Međunarodni marketing", Ekonomski fakultet Beograd 2003.g.

<sup>44</sup> Philip Kotler, "Upravljanje marketingom", Mate d.o.o. Zagreb 97.

<sup>45</sup> Tako je Kodak do nedavno strahovao samo od Fuji, japanskog proizvođača filmova. Međutim Sony i Cannon su izbacili kameere bez filmova i time bili korak izpred Kodaka.

<sup>46</sup> oslanjajući se na: Branko Rakita, "Međunarodni marketing", Ekonomski fakultet Beograd 2003.g.

kontaktiranje licem u lice ili indirektno. Svakako da se pouzdanije informacije dobijaju personalizovanim kontaktiranjem (lice u lice), i treba imati u vidu da su mnoge informacije veoma osetljive i da postoji strah od "javne manipulacije" njima pa je neophodan i direktni kontakt sa ljudima.

Pored velike podele podataka na interne i eksterne<sup>47</sup>, sve informacije se dele i na primarne i sekundarne. Primarne informacije su one koje su dobijene konkretnim ispitivanjem ili "first-hand" informacije, a to su informacije dobijene anketnim i terenskim istraživanjem. Vrlo je bitno anketni materijal prilagoditi datom tipu kulture i informacijama koje treba obezbediti. Treba odabrati tip pitanja koji će se upotrebljavati (otvorena, zatvorena, direktna, indirektna), obratiti pažnju na korišćenje neverbalnih stimulansa, proceniti iskrenost, zatvorenost i objektivnost ispitanika koliko je to moguće. Kod terenskog ispitivanja na raspolaganju stoji više tehnika poput intervjua (pojedinačni i dubinski), fokusnih grupa u vidu neformalnih sastanaka, kreativnih grupa (radionica) u vidu interaktivnog rešavanja problema, protokola (glasnog iskazivanja misli ispitanika pri donošenju odluke o kupovini), projektnih tehnika (potrošač sam sebe projektuje u neku zamišljenu situaciju), tehnika čistog posmatranja u vidu posmatranja potrošača bez nekog direktnog kontakta, tehnika kvazi posmatranja (posmatranje fizičkih tragova ponašanja, arhivskih dokumenata, simuliranih situacija). Glavna prednost informacija dobijenih ovim putem jeste njihova aktuelnost, tj. uvek su sveže, relevantne i specifične ("fine grained")<sup>48</sup>. Međutim, često su veoma skupe i iziskuju dosta vremena.<sup>49</sup>

Sekundarni podaci su podaci koji su već prikupljeni (koji već postoje) za neke druge svrhe i koji su zbog toga dostupni. Oni se mogu pribaviti u samom preduzeću iz npr. računovodstvenih odeljenja - svaka firma vodi evidenciju o ukupnoj prodaji za neki određeni period, prodaju po zemljama, proizvodima, volumenu prodaje po tržišnim segmentima, po tipu marketinga, kanala distribucije, o podacima koji se tiču cena itd, ali i van njega pretraživanjem u bibliotekama, online pretraživanjem ili naručivanjem ove vrste podataka kontaktirajući specijalizovane agencije i inostranih konkurentsko istraživačkih firmi. Firmama se preporučuje da koriste više izvora i da se više uključuju u međunarodna zbivanja, integracije i međunarodne institucije, jer one obezbeđuju širok spektar informacija. Tako, na primer,<sup>50</sup> članice centara za svetsku trgovinu imaju pristup podacima o svim članovima ove organizacije (i to o veličini i snazi zemlje, potencijalu, konkurenciji, politici, zakonima, itd.) koje inače da nisu članice ne bi imale (svaka članica ima svoj password). Isto tako i Federacija trgovinskih tačaka u kojoj svaka zemlja ima obavezu da pruži sve relevantne podatke o poslovanju, tržišnim mogućnostima, konkurentima, ponuđačima, trgovinskoj regulaciji, propisima itd. Ovo prvenstveno zbog toga što se mora voditi računa o pouzdanosti ovih podataka, o njihovoj ažurnosti, realnosti (jer se nekad podaci nerealno prikazuju kako bi se postigli određeni ciljevi). Sekundarni podaci su generalne, uopštene ("course grained") prirode. Ako iskombinujemo ova dva razgraničavanja informacija dobićemo četiri vrste (kategorije) podataka:

---

<sup>47</sup> oslanjajući se na: J.C. Usunier, "Marketing Across Cultures", Svend Hollensen, "Global Marketing", P.Koter, Gary Armstrong, J.Saunders, V. Wong, "Principles of Marketing" i dr.Branko Rakita, "Medjunarodni marketing"

<sup>48</sup> Svend Hollensen, "Global Marketing", Prentice Hall 98.

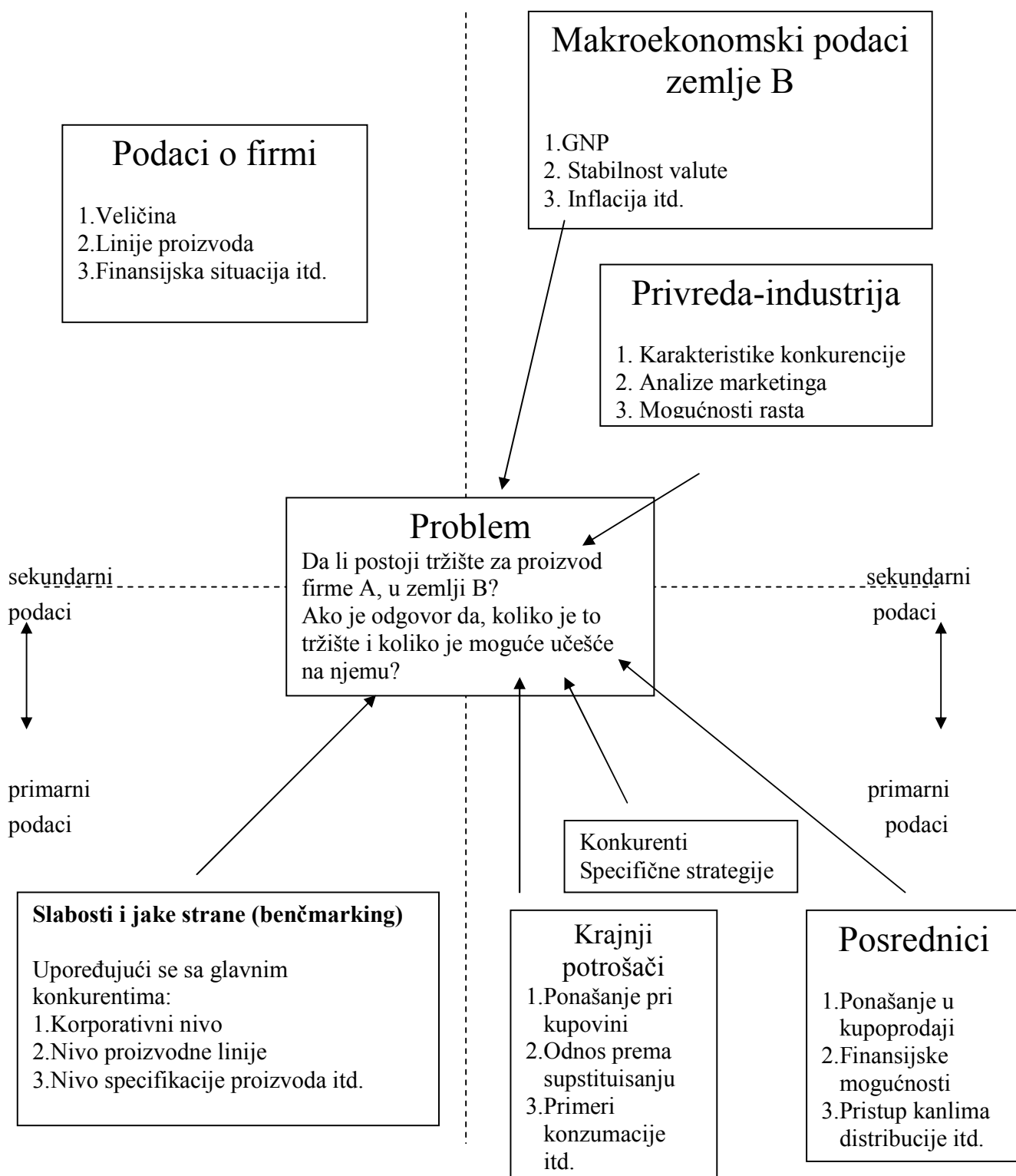
<sup>49</sup> U nekim zemljama potrebna je i dozvola određenih organa za vršenje istraživanja

<sup>50</sup> oslanjajući se na: dr.Jelena Kozomara, "Spoljnotrgovinsko poslovanje", Medjunarodni naučni forum Beograd 2003.g.

## Informacije medjunarodnog marketing istrazivanja

Interni podaci ←

→ eksterni podaci



*Izvor: Svend Hollensen, "Global Marketing", Prentice Hall '98.*

Pred međunarodnim marketerima je veliki broj problema pri započinjanju pripreme i realizacije marketing istraživanja. Susreću se sa raznim barijerama i mogu stoga napraviti različite greške u svim fazama kros-kulturalnog istraživanja<sup>51</sup>: pripremna etapa koja je od suštinskog značaja jer se u njoj postavlja cilj i u zavisnosti od njega definišu i vrste potrebnih informacija koje je neophodno "proizvesti" ovim procesom po definisanom planu; istraživačka faza u kojoj se definišu izvori podataka, primarna i sekundarna istraživanja; završna faza u kojoj se vrši kvantitativna i kvalitativna analiza i prezentacija podataka. Mnogi autori tvrde da uspesno i efikasno marketing istraživanje treba da krene od jasnog definisanja problema, smeru istraživanja i pripreme istraživačkog plana. Marketeri<sup>52</sup> i istraživači bi trebalo zajedno da pristupe problemu jer marketer shvata i najbolje razume odluku koja se treba doneti na bazi prikupljenih podataka, pa će najbolje i znati koje su mu informacije neophodne, a istraživač sa druge strane najbolje razume istraživački proces i način kako da dođe do traženih informacija. Njihova saradnja izuzetno je bitna i u prezentaciji i interpretaciji podataka. I najbolja istraživanja nemaju smisla ako marketing menadžer slepo prihvati pogrešnu interpretaciju istraživača ili ako sam interpretira podatke u korist onoga što se predviđalo i pretpostavljalo kako bi ispunio svoja očekivanja i zadržao svoj rejting. Zato je neophodno da i u ovoj fazi saradjuju.

Kulturne predrasude i naglašeni etnocentrizam i zatvorenost mogu otežavati i usporiti svaku od ovih etapa. Posebno dolaze do izražaja kros-kulturni problemi u komuniciranju u smislu da se pogrešno razumeju zadaci i pitanja postavljena ispitanicima. Marketeri bi zato trebalo da detaljno prilagode tehnike, metodologije istraživanja, da izvrše prilagođavanje ciljeva sa specifičnostima pojedinih zemalja<sup>53</sup>. Mnogi, npr. prave greške koristeći iste metode i tehnike koje su se pokazale u jednoj zemlji uspešne (što ne znači da će i u drugoj), ili oslanjajući se samo na domaće agencije itd. Pri tome, oni se mogu opredeliti između dva pristupa: EMIC<sup>54</sup> i ETIC koje je definisao Sapir (1929.g.) i kasnije razvio Pike (1966.g.). U principu, trebalo bi koristiti prednosti oba pristupa, ali je u međunarodnom marketingu više pristupan ETIC, s obzirom da se u ovom pristupu simultano ispituje više kultura, polazeći od sličnosti među njima i pojedinačnih potrošača, a to je upravo i jedan od ciljeva marketara. EMIC pristup koriste oni marketeri koji do ciljanih informacija dolaze polazeći od razlika između kultura, njihove jedinstvenosti i to "zemlja po zemlja" metodom.

Koliko je marketing istraživanje bitno kao jedna osnova za stratejsko odlučivanje i usmeravanje međunarodne marketing aktivnosti govore i teorija i praksa. Bill Gates je oduvek bio nekoliko koraka ispred konkurencije, stalno analizirajući okruženje i provodeći čak 2/3 svog vremena razgovarajući sa sadašnjim potencijalnim kupcima.<sup>55</sup> Nezadovoljenih potreba uvek ima. Kompanije zarađuju čitava bogatstva identifikujući trendove u makro i mikro okruženju i pronalazeći rešenja na bilo koje od nezadovoljenih potreba. Onaj koji ima sposobnost da otkrije izgled budućnosti u bitnoj je prednosti. Dakle, marketing istraživanje treba shvatiti kao "doprinos strateškim ciljevima, a ne prevashodno kao trošak"<sup>56</sup>.

---

<sup>51</sup> oslanjajući se na: dr. Branko Rakita, "Međunarodni marketing", Ekonomski fakultet Beograd 2003.g.

<sup>52</sup> oslanjajući se na: P. Kotler, G. Amstrong, J. Saunders, V. Wong, "Principles of Marketing"

<sup>53</sup> oslanjajući se na: dr. Branko Rakita, "Međunarodni marketing", Ekonomski fakultet Beograd 2003.g.

<sup>54</sup> oslanjajući se na: dr. Branko Rakita, "Međunarodni marketing", Ekonomski fakultet Beograd 2003.g. i J.C. Usunier, "Marketing Across Cultures", Prentice Hall 99.

<sup>55</sup> Philip Kotler, "Upravljanje marketingom", Mate d.o.o. Zagreb 97.

<sup>56</sup> Aleksandar Grubor, "Marketing istraživanje - integralni deo međunarodnog marketing programa", 2001., Anali Ekonomskog fakulteta u Subotici, str. 325.-332.

### 3.2 Proizvod

Odluke donešene po pitanju proizvoda su na prvom mestu u procesu definisanja i opredeljivanja marketing miksa. One su osnovni element marketing programa. Centralno i suštinsko pitanje u međunarodnom marketingu je da li adaptirati proizvod preferencijama i specifičnostima inostranih potrošača, njihovom nacionalnom tržištu ili ići na standardizaciju kao jednostavniju strategiju. Jedinstvenog odgovora ni ovde nema. Međunarodna praksa se pokazala kao kombinacija ova dva pristupa i kao vrlo osetljiva na raznovrsne faktore koje bi marketara odlučili za dominaciju jedne od ovih strategija. Generalno se pokazalo da ova odluka zavisi od potencijala industrije: u globalnim<sup>57</sup> industrijama sa velikim mogućnostima za standardizaciju firma će se opredeliti za drugu varijantu dok će kostjumizacija na drugim tržištima imati više rezultata. Standardizacija je veoma primamljiva jer pored jednostavnosti vodi padu troškova i ostvarivanju ekonomije obima.

Međutim, treba voditi računa da ova dva motiva ne postanu cilj za sebe već da vode ka rastu profita i većoj prolaznosti proizvoda na inostarnom tržištu kao krajnjim ciljevima. Dobri primeri su Coca-Cola i Mc Donald's koji se prilagođavaju samo kad je to krajnje neophodno, a po svom imenu i načinu poslovanja su prepoznatljivi svuda u svetu. Strategija prilagođavanja proizvoda (kostjumizacija) sa druge strane vodi većem prihvatanju i većoj lojalnosti potrošača, ali ujedno iziskuje više troškove što automatski ima implikacije na cenovnu konkurentnost.

U nekim zemljama pravna regulativa obavezuje marketere da prilagode pojedine elemente proizvoda lokalnom tržištu. U literaturi se ti elementi često svode na sledeće<sup>58</sup>: fizički atributi, uslužni (servisni) atributi i atributi simbola. Fizičke attribute kao što su veličina, težina, boja proizvoda itd. je relativno lako standardizovati i njihovom standardizacijom se postižu najveći efekti u snižavanju troškova i postizanju ekonomije obima. Međutim mnoge zemlje postavljaju određene standarde koji se razlikuju od zemlje do zemlje. Nemačka je poznata po svom iscrpljujućem sistemu od preko 30000 indusrijskih standarda (DIN) koji su definisani od strane komiteta za standarde. Na primer, Nemci proizvode bicikle sa kočnicama na zadnjim točkovima na pedalni pogon, dok Britanci i Francuzi koriste ručne kočnice. Nemački usvojeni standard može delovati kao sigurniji, mada za ostale Evropljane deluje opasnije jer može doći do proklizavanja pri istovremenom kočenju i skretanju<sup>59</sup>.

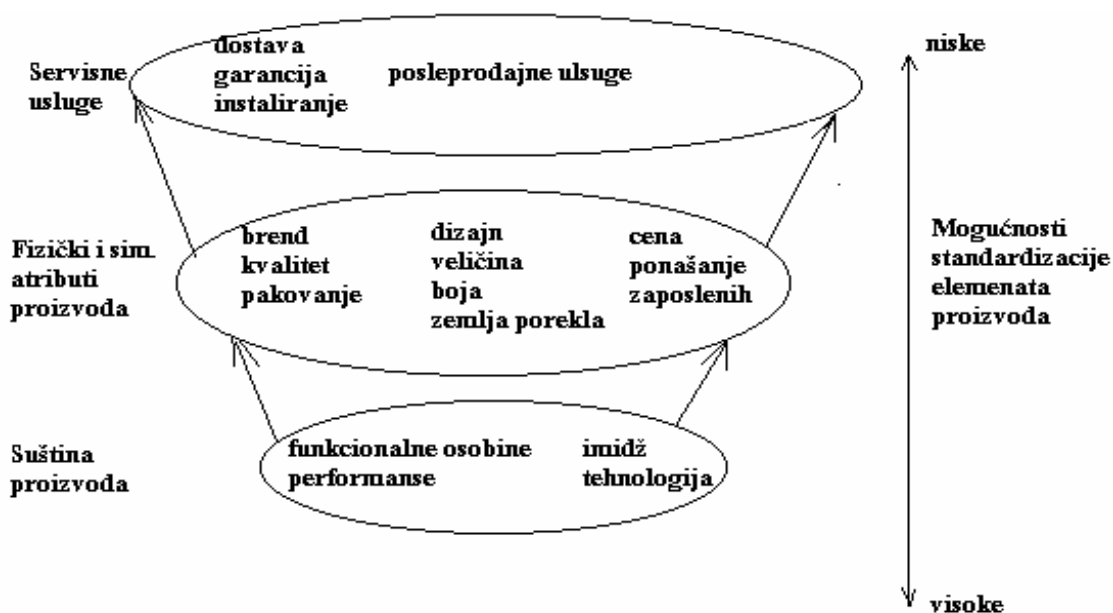
Servisne attribute je mnogo teže standardizovati s obzirom da se uslovi npr. servisne dostave široko razlikuju od zemlje do zemlje. Oni su pod većim uticajem kulture. Karakteristican je npr. Japan i njegove uske ulice, ali široko rasprostranjena kućna dostava koja se smatra sastavnim delom života i kulture življenja. Simbolički atributi su u stvari, interpretacija fizičkih atributa. Oni bitno utiču na odluku da li standardizovati i u kojoj meri prilagoditi proizvod lokalnom tržištu. Sledeća shema prezentuje attribute proizvoda i njihove mogućnosti modifikovanja:

---

<sup>57</sup> oslanjajući se na: dr.Branko Rakita, "Međunarodni marketing", Ekonomski fakultet Beograd 2003.g.

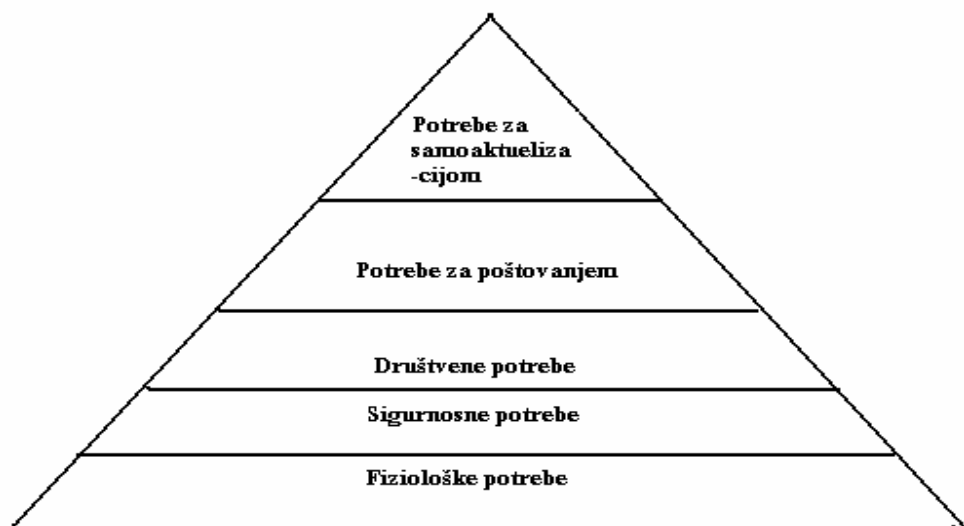
<sup>58</sup> oslanjajući se na: J.C. Usunier, "Marketing Across Cultures", Prentice Hall 99., S.Hollensen, "Global Marketing", Prentice Hall 98. i dr.Branko Rakita, "Međunarodni marketing", Ekonomski fakultet Beograd 2003.g.

<sup>59</sup> J.C.Usunier, "Marketing Across Cultures", Prentice Hall 99.



Izvor: *Global Marketing, Svend Hollensen*

Keegan<sup>60</sup> je napravio paralelu između lokalnog, međunarodnog i globalnog proizvoda, u zavisnosti od toga da li se proizvod plasira na jednom tržištu, više inostranih tržišta ili u svetskim razmerama (globalnim razmerama) od čega opet zavise mogućnosti standardizacije proizvoda. U tom pogledu možemo reći da su marketarima na raspolaganju četiri atributa: nacionalni, specijalizovani, višet tržišni i globalni. Nacionalni i globalni pristup karakterišu se većim stepenom standardizacije, dok specijalizovanim i višet tržišnim dominira specijalizacija i adaptizacija svih elemenata proizvoda. U zavisnosti od toga koje potrebe proizvoda zadovoljava takođe zavisi mogućnost standardizacije i zahtevi za neophodnom specijalizacijom.<sup>61</sup> Poznata je **Maslow piramida** - hijerarhija potreba:



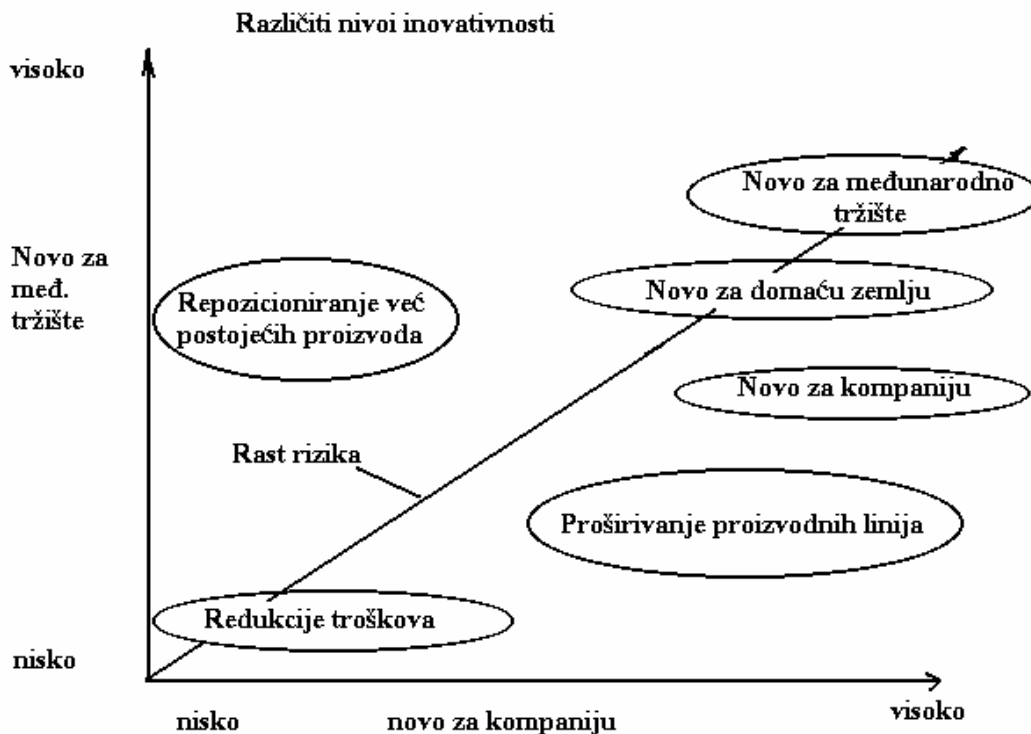
Izvor: *Upravljanje marketingom, Filip Kotler*

<sup>60</sup> oslanjajući se na: dr. Branko Rakita, "Međunarodni marketing", Ekonomski fakultet Beograd 2003. g.

<sup>61</sup> oslanjajući se na: Philip Kotler, "Upravljanje marketingom", Mate d.o.o. Zagreb 97.

Ovoj podeli se može dodati jedna kraća podela na egzistencijalne (osnovne)<sup>62</sup>, ego (profesionalnog, socijalnog i statusnog potvrđivanja) i meta potrebe. Generalno važi pravilo, što je viši nivo zahteva i potreba potrošača to je teže standardizovati dati proizvod.

Međunarodno okruženje je sve dinamičnije i promenljivije i pred marketere postavlja sve više zahteva, pa dobar međunarodni marketar neće biti vođen samo “vec vidjenim” nego i originalnošću, inovativnošću, kvalitetom itd. Najmoćnije firme, poput Microsoft, Cannon, Honda, Toyota su svoje pozicije zauzele pozitivnim i aktivnim stavom prema inovacijama, ali i riziku da ponude nesto totalno novo jednom trzistu i jednoj kulturi. Inovacije sa sobom nose visok stepen rizika, ali sa druge strane visoke profite. Firme se opredeljuju za inkrementalne<sup>63</sup> i startegijske promene u svom kreiranju i unapređenju proizvoda. Inkrementalne promene podrazumevaju postepene promene, manje vidljive, manje rizične u cilju veće sigurnosti što je karakteristično npr. za japanske i nemačke firme. Nasuprot njima startegijski pristup, podrzaumeva vidljive, krupnije promene većeg rizika što je karakteristično za američke firme. Novi proizvod može imati nekoliko nivoa inovativnosti. To može biti totalno novi proizvod ili modifikacija već postojećeg proizvoda. Ova<sup>64</sup> inovacija može imati dve dimenzije, novo za tržište i novo za firmu. Rizik od neuspeha raste sa višim stepenom inovativnosti, kao i potrebe za dubljim marketing istraživanjem datog tržišta:



*Izvor: Global Marketing , Svend Hollensen*

Kompanija<sup>65</sup> koja je imala uspeha sa proširivanjem svojih proizvodnih linija je Mars. Ona je razvila jak brend i imidž sa čokoladicama. Želela je da u svoj asortiman ubaci i Mars sladoled. Kompanija je godinama eksperimentisala sa novim proizvodom (sladoledom) i konačno odabrala Veliku Britaniju kao test tržište. Proizvod je imao cenu koja je bila iznad “normalnih” na datom tržištu.

<sup>62</sup> oslanjajući se na: dr. Branko Rakita, “Međunarodni marketing”, Ekonomski fakultet Beograd 2003.g.

<sup>63</sup> oslanjajući se na: dr. Branko Rakita, “Međunarodni marketing”, Ekonomski fakultet Beograd 2003.g.

<sup>64</sup> oslanjajući se na: J. C. Usunier, “Marketing Across Cultures”, Prentice Hall 99.

<sup>65</sup> oslanjajući se na: S. Hollensen, “Global Marketing”, Prentice Hall 98.

“Sladoled koncept” je kasnije proširen i na ostale delove Evrope. Nekoliko godina kasnije prodaja ovog proizvoda Mars je procenjena na 200 miliona funti. Kombinovana prodaja Mars čokoladica i sladoleda uvećala sa za oko trećinu.

Pored inovativnosti, mnoge kompanije i zemlje su doživele prosperitet bazirajući se na kvalitetu svojih proizvoda i usluga - na njemu pojedine kulture u ulozi kako potrošača tako i proizvođača sve više insistiraju. Po tome je najpoznatiji Japan. Japan<sup>66</sup> funkcioniše po principu totalnog upravljanja kvalitetom što omogućava kontrolisanje kvaliteta proizvoda u svakoj njegovoj fazi. U literaturi se pravi razlika između tehniciziranog kvaliteta, koji podrazumeva tehničke karakteristike proizvoda, njegov izgled i druge karakteristike i upravljačko-marketinškog poimanja kvaliteta. Savremen i superiorniji pristup bi trebalo da bude integracija ova dva poimanja. U poslednjih 20-30 godina jedan od osnovnih problema civilizacije je i ekologija. Prema nekim studijama očekuje se da će u XXI veku (tridesetih i četrdesetih godina) glavni problem biti proizvodnja zdravog proizvoda. Mnoge zemlje i kompanije su toga odavno postale svesne, pa neke od njih svoje konkurentske prednosti vide upravo u tome.

Svest o ekološkom značaju podiže država definišući različite standarde koji se imaju za poštovati, a među prvima to su bile najrazvijenije zemlje, zemlje Trijade<sup>67</sup> (od kojih je Nemačka bila najaktivnija). Država donosi i ekološke programe koji se imaju za realizovati (u Nemačkoj programi “Plavi anđeo” i “Zelena tačka”). Poznati su standardi ISO 9000 koji obavezuju proizvođače na poštovanje određenih principa, a sve u cilju zaštite potrošača i okoline.

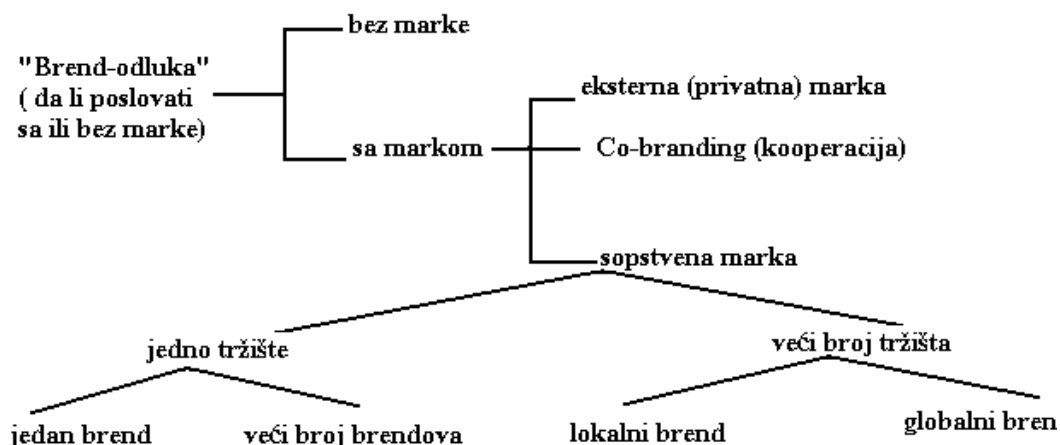
Pored države veliku moć imaju i potrošači, tj. “konzumerizam” koji se prvi put javio u Holandiji. Ne treba zaobići ni veoma moćne kompanije i njihove inicijative za podizanjem ekološke svesti, a time i ponašanja. Zdrav i ekoloski nastojan pristup podrazumeva smanjivanje proizvodnje koja zagađuje okolinu, usvajanje i pridržavanje ISO standarda, izbegavanje korišćenja štetnih materija, smanjenje potrošnje energije, povratna u odnosu na recikliranu ambalažu itd. Neke kompanije su pak svoj uspeh bazirale na stavranju brenda, pretvaranju brend-name u name brend ili poznatu marku. Za svaki brend se vezuje u svesti potrošača, određeni stepen kvaliteta i karakteristika (specifičnosti) proizvoda ili usluga. Tako je npr. ljubitelju automobila dovoljno reći Mercedes (Benz) i on već zna o kakvom proizvodu i njegovom kvalitetu je reč. Neka pravila ponašanja u međunarodnom okruženju su uočena i vrlo su zanimljiva, a tiču se toga da na primer potrošači iz nerazvijenih zemalja više cene uvozne proizvode (naša zemlja je dobar primer), dok sa druge strane potrošači iz razvijenih zemalja su vrlo egocentrični preferirajući sopstvene proizvode ili marke iz drugih razvijenih zemalja. Na primer, u SAD najpopularnije marke i brendovi koji se najviše cene i kupuju vode poreklo iz SAD-a. I Japan se tu može izdvojiti. Treba praviti razliku između prepoznatljive marke i visoko, pozitivno cenjene marke. Jer nemaju sve prepoznatljive marke pozitivan imidž koji je inače od suštinskog značaja i kome teže međunarodni marketari. Preduzeće se može odlučiti i da posluje i bez marke.”Brend-odluke” mogu se predstaviti na sledećem tabelom:

---

<sup>66</sup> oslanjajući se na: dr. Branko Rakita, “Medjunarodni marketing” i S.Hollensen, “Global Marketing,

<sup>67</sup> dr. Branko Rakita, “Medjunarodni marketing”, Ekonomski fakultet Beograd 2003.g.

## Brend-odluke



Izvor: *Global Marketing, Svend Hollanson, Adapted from Onkvisit and Shaw, 1993. with permission of Prentice Hall, Inc.*

Kod odabira imena marke treba posebno voditi računa u međunarodnim razmerama. Tu kulturni jaz dolazi najviše do izražaja. Ime ne sme imati nikakvo negativno značenje i konotacije u kulturama zato je najbolje da ono bude neutralno. Poželjno<sup>68</sup> je još da bude kratko, razumljivo, pa i da ima određene veze sa samim proizvodom. Vrlo je zanimljiva uzročna veza između imidža zemlje, porekla i proizvoda. Ona postoji kada su za potrošača bitni elementi imidža jedne zemlje kao što su dizajn, prestiž, inovativnost, proizvodne veštine. Ova međuzavisnost može biti pozitivna i negativna. Pozitivna se vezuje obično za visoko razvijene zemlje ili zemlje koje su poznate po dobrom ukusu (Italija u domenu mode, ishrane), prestiž i luksuzu (Francuska) itd, dok nerazvijene zemlje bivaju potcenjene. Njima jedino preostaje da kroz druge cenovne, a danas pre svega necenovne komponente poboljšaju svoj imidž. Pozitivan ili negativan uticaj zemlje porekla imaće i strategijske implikacije. Tako na primer, veliki broj dobro pozicioniranih marki potiče iz Velike Britanije poput Colgate, Schweppes, Johnson's, Kodak (film), ali i iz SAD poput Singer, Gi Mette, Coca-Cola, Kodak (kamere) itd. Kod povoljne međuzavisnosti ići će se na naglašavanje zemlje porekla i u imenu i na pakovanju i u promovisanju, dok će se kod negativne međuzavisnosti izbegavati "made in" u svakom pogledu i naglašavati kvalitet ili eventualna zajednička ulaganja ili pripajanja sa inostarnim partnerom koji ima pozitivan imidž.

Kod<sup>69</sup> obeležavanja i pakovanja proizvoda se pored ostalog moraju uvažavati i državni propisi, priroda proizvoda, tehnologija i sama kultura. Opšte je poznato da se kod etiketiranja proizvoda koristi lokalni jezik ili nekoliko svetskih jezika. U Kandai, Belgiji i Finskoj je na primer obavezna dvojezičnost. Obično je i prateća dokumentacija na jednom od svetskih jezika, mada je poželjno da bude na lokalnom jeziku.

Danas, najmoćnije kompanije, firme koje su razvile uspešan brend sve više strahuju od falsifikovanja, a dobar deo tržišta im oduzimaju i imitatori. Istraženo<sup>70</sup> je i dokazano u Međunarodnoj trgovinskoj komori u Parizu da falsifikovanje doseže i do 3% svetske trgovine, što

<sup>68</sup> oslanjajući se na: dr. Branko Rakita, "Međunarodni marketing", Ekonomski fakultet Beograd 2003.g.

<sup>69</sup> oslanjajući se na: dr. Branko Rakita, "Međunarodni marketing", Ekonomski fakultet Beograd 2003.g.

<sup>70</sup> dr. Branko Rakita, "Međunarodni marketing", Ekonomski fakultet Beograd 2003.g.

iznosi čak 60 milijardi \$. Smatra se da su Koreja, Tajvan, Tajland, Singapur, Filipini, Brazil, Meksiko kolevke, "oaze piratstva".

### 3.3 Cena

Cena je na prvi pogled jedan broj, jedinica, mera koja je generalno određena racionalnim ekonomskim faktorima. Ona je sve osim nečega što determiniše kulturna specifičnost. Neki autori ne smatraju ovu konstataciju tačnom. Jean Claude Usunier<sup>71</sup> smatra da je to jedan odnos između kupca i prodavca, krakoročna ili dugoročna snaga između njih; cena je odlučujući element njihovog odnosa. Ona potvrđuje njihov dogovor-sporazum. Ona oblikuje njihov odnos, automatski i na duge staze. Ona može nastati sporazumno između njih putem pregovaranja, pogodbe (cenkanja) što je u mnogim zemljama legalno zabranjeno ili strogo kontrolisano, pa se danas skoro ni ne koristi. Cene su često "nepregovaračke". Ipak pojedina tržišta razmenu baziraju na pogodbi legalno ili iz objektivnih razloga kada cena dostigne određeni nivo, a to su na primer, tržišta polovnih automobila, industrijskih mašina itd. Karakteristično je tržište Turske na primer. Na Kapali čaršiji u Istanbulu možete kupiti proizvode od kože, zlata i srebra i do upola cene. Za turske prodavce prosto je uvredljivo ne cenkati se. Sasvim je razumljivo da će kupce koji se ne cenkaju svaki dan i koji su izgubili naviku da imaju personalizovane komercijalne odnose, biti sramota u ovakvim situacijama implicitne komunikacije u kojima se spajaju ekonomija i osećanja, sopstveni interes i prijateljstva.<sup>72</sup> Ovo je karakteristično za brendovski orijentisane kupce, kupce luksuzne i prestižne robe kao visoko platežne sposobnosti.

U svetu su se razvila organizovana tržišta na kojima dolazi do interakcije kupaca (možda ne krajnjih) i prodavaca (ili njihovih zastupnika). Proizvodi poput čaja, sirove vune, krzna, kože ali i predmeti visoke vrednosti (umetnički) prodaju se javnim nadmetanjem, ili aukcijama. Učesnici aukcije se nadmeću licitiranjem najviše cene, tj. uzvikujući veću cenu od ponuđene što odražava njihovu volju da plate višu cenu. Danas je i ovaj sistem kompjuterizovan, pa se pritiskom na taster interesenti opredeljuju i potvrđuju višu cenu. Primeri ovih tržišta mogu se sresti u Londonu, Melburnu, Sidneju (vuna), Lenjingradu (krzno), Amsterdamu (duvan i čaj)<sup>73</sup>. Pored aukcija zanimljiva je pojava robnih berzi kao "dnevnih tržišta" na kojima se trguje svakodnevno. Postupak određivanja cene i ovde se sprovodi javnim nadmetanjem koje može biti aukcijsko (kao u prethodnom slučaju) i berzansko (gde rukovodilac berzanskog sastanka ne dozvoljava da kupci sami određuju i predlažu cene, već on sam po objavljivanju početne cene počinje da broji u celim brojevima i time objavljuje nove više cene). Danas se transakcije na berzama obavljaju putem računara. Berze imaju vrlo dobro organizovan računarski informacioni sistem. Najpoznatije berze su Londonska (olovo, bakar, zlato...), Njujorška (kakao, pamuk, srebro, kafa...), Čikaška (pšenica, meso, koža...) itd.

Ovo se može protumačiti kao jedan moderan vid komuniciranja i pogodbe kupca i prodavca. U međunarodnom marketingu i određivanju cena na inostranom tržištu često se poziva na ove već formirane kotacijske cene. U ovom procesu<sup>74</sup> (određivanja cene) vrlo je bitno posedovati podatke o pojedinim karakteristikama date kulture u smislu da li je to "kultura visoke inflacije" (high-inflation culture), kultura u kojoj je visok stepen slobodne konkurencije ili u kojoj je kontrola cena izražena, u kojima država određuje trgovinske marže itd. Dakle, mora se voditi računa o takozvanim

<sup>71</sup> oslanjajući se na: J.C.Usunier, "Marketing Across Cultures", Prentice Hall 99.

<sup>72</sup> J.C.Usunier, "Marketing Across Cultures", Prentice Hall 99.

<sup>73</sup> oslanjajući se na: Jelena Kozomara, "Spoljnotrgovinsko poslovanje", Medjunasrodni nauci forum Beograd 2003.g.

<sup>74</sup> oslanjajući se na: Branko Rakita, "Medjunarodni marketing", Ekonomski fakultet Beograd 2003.g. i J.C.Usunier "Marketing Across Cultures", Prentice Hall 99.

eksternim faktorima, determinantama cena u koje pored navedenih svakako treba ubrojati i nivo konkurencije na inostranom tržištu, nivo i karakteristike tražnje, kategorizaciju kupaca, stabilnost valute i ekonomskih uslova. U high-inflation<sup>75</sup> kulturama poput zemalja Latinske Amerike svi ekonomski učesnici su prosto naviknuti da žive sa inflacijom, pa se i ponašaju u skladu sa njom. Ukoliko se najavi inflacija potrošači će odmah kupovati čak i ono što im odmah nije potrebno vođeni cenovnim faktorima, čime će prodaja neminovno da raste. Sa druge strane, kompanije će cene podizati po nalogu autoritativnih vlasti. Veliki svetski proizvođači sa druge strane mogu najaviti rast cena svojih proizvoda - u ovom slučaju država se može pojaviti u ulozi smanjenja tražnje u cilju suzbijanja najavljenog povećanja. Država se može javiti i kao veliki kupac na međunarodnim organizovanim tržištima čega inostarni učesnici moraju biti svesni jer time ona bitno utiče na cenu<sup>76</sup>. Cene se dakle suzbijaju, limitiraju, a mogu biti čak i zamrznute.

Posebno se mora voditi računa o postojanju antidampinških zakona u pojedinim zemljama koji posebno regulisu i sankcionisu ovu vrstu "poslovanja". Pojedine zemlje, poput Švajcarske, nisu donele specifične antidampinške zakone. Konkurencija na međunarodnom tržištu je znatno izraženija nego na domaćem, pogotovu danas kada su dinamika, promene i inovacije njegova glavna karakteristika. Međunarodni akteri moraju biti svesni svojih konkurenata, pogotovu onih "dolazećih" i svoje cene prilagođavati, na neki način, i usklađivati sa njihovim. *Jaguar*<sup>77</sup> - '86. godine - zbog rasta konkurencije na američkom tržištu, prodaja Jaguara je pala; Japanci su agresivnim cenama i novim modelima pridobili veću deo tražnje. Jaguar je bio prinuđen da spusti cenu, u nekim slučajevima i drastično, pa je stoga smanjio i kvalitet automobila (jačinu motora svojih limuzina), pojačao reklamiranje, smanjio defekte, povećao dodatnu opremu itd. sve u cilju povećanja trzisnog učešća i nadoknade pada cena.

Moraju dodatno ispitati i tražnju, stepen njene osetljivosti na promene cene; da li su to zemlje visoke platežne sposobnosti sa visokim zahtevima po pitanju kvaliteta, brendovski orijentisanim potrošačima koji i nisu mnogo osetljivi na cene, koji veći značaj pridaju necenovnim faktorima konkurentnosti (tzv. quality market)<sup>78</sup> kao što je tržište Japana gde je prestiž normalna pojava za srednju klasu., ili su to niskorazvijene zemlje sa nisko platežno sposobnom tražnjom, vrlo osetljivom na promene cena (price market), kakva je i kolika snaga kupaca i snaga prodavaca. Japansko tržište je i u ovom domenu vrlo karakteristično. Jako je osetljivo na promenu cena kako naviše tako i naniže. Smanjenje cena za japanske potrošače znači da proizvod gubi na reputaciji - gubi se imidž proizvoda! Ovde važi pravilo, niža cena-niži kvalitet-niža reputacija! S obzirom na ove karakteristike jedne kulture (jer i to je jedna kultura življenja - način potrošnje, stav prema kvalitetnim proizvodima i kvalitetnom načinu života) firme se na inostranim tržištima mogu visoko, nisko ili realno cenovno pozicionirati.<sup>79</sup>

---

<sup>75</sup> J.C.Usunier, "Marketing Across Cultures", Prentice Hall 99.

<sup>76</sup> Austrijska korporacija za vunu (AWC) je državna agencija osnovana sa ciljem da se zaštiti austrijsko tržište vune od negativnih fluktuacija cene vune, koja se pojavljivala kao kupac i kao prodavac na aukcijskom tržištu sve do kraja XX veka.

<sup>77</sup> Branko Rakita, "Medjunarodni marketing", Ekonomski fakultet Beograd 2003.g.

<sup>78</sup> oslanjajući se na: Jelena Kozomara, "Spoljnotrgovinsko poslovanje", Medjunarodni naučni forum Beograd 2003.g.

<sup>79</sup> oslanjajući se na: Branko Rakita, "Medjunarodni marketing", Ekonomski fakultet Beograd 2003. g. i Philip Kotler, G. Armstrong, V.Wong, J.Saunders, "Principles of Marketing"

## Cenovni parametri

niske cene

visoke cene

Troškovi proizvodnje	Cene konkurenata i drugi interni i eksterni faktori	Potrošačev stav prema vrednostima
----------------------	---	-----------------------------------

profit=0

tražnja=0

*Izvor: Principles of Marketing, Philip Kotler, Gary Amstrong, John Saunders, Veronica Wong*

U zavisnosti<sup>80</sup> od internih determinanti kao što su vrste troškova, poslovni ciljevi, nastup na inostranom tržištu, kratkoročno ili dugoročno angažovanje na inostranom tržištu, nivo internalizacije preduzeće će strategijski ili pragmatično tretirati cene. U svakom slučaju moraju se uzeti u obzir i interni i eksterni faktori; to će uticati i na opredeljivanje za jedinstvene ili diferencirane cene. Ako je državna regulativ naglašena, konkurencija prepoznatljiva, uslovi i nacionalna valuta stabilna, zemlja je pogodna za strategijski tretman i preduzeće će koristiti jedinstvenu politiku cena. U suprotnom slučaju biće za pragmatični scenario - pogodan za nestabilne ekonomske uslove i privredu. Ukoliko pak eksterne determinante nisu povoljne, a preduzeće se opredelilo za strategijski tretman, koristiće diferencirane cene. U zavisnosti od kulture, kulturnih vrednosti i svesti potrošača preduzeća mogu koristiti npr. psihološke cene (9999 din) ili promotivne cene (razna sniženja, pokloni itd.), ako istraživanja pokazu da su to tržišta sa takvim tipom potrošača koji bi radije kupili proizvode sa takvim cenama nego npr, prestižnim ili podržanim cenama itd. U cilju povećanja prodaje koriste se još i dvojne i noseće cene koje vuku sa sobom dalju kupovinu.

### 3.4 Kanali distribucije

Japan<sup>81</sup> ima oko 120 miliona stanovnika na površini od 60 000 km<sup>2</sup>, što znači da je veoma gusto naseljen - jako je malo teritorijalne površine koja nije naseljena. Na svakih 100 km<sup>2</sup> nalazi se dvadeset puta više trgovačkih mesta nego u SAD ili u Francuskoj. U Japanu i u apsolutnom iznosu ima više prodajnih mesta nego u SAD (1,62 miliona).

Velikoprodaja i polu-veleprodaja igraju centralnu ulogu u sistemu. Distribicioni sistem je veoma fragmentiran, veliki broj trgovačkih firmi sa dosta nivoa veleprodaje i polu-veleprodaje formiraju kompleksnu, konfuznu i na prvi pogled nelogičnu mrežu. S obzirom na svoje specifičnosti - nedostatka slobodnog prostora za parkiranje kola, širokih i prohodnih ulica, ograničenja na 20 km/h u vožnji u centru grada, većina građana u kupovinu ide peške ili biciklima i stoga prodavci imaju mogućnosti da bolje upoznaju svoje mušterije i uspostave jedan blizak odnos sa njima (sigurno bliži nego što je to u Evropi ili u SAD). Kućna dostava je vrlo popularna. Stalne mušterije imaju razne beneficije, čak i u pogledu plaćanja. Jake veze i čvrsti odnosi se prožimaju kroz čitav distributivni sistem i njegovu strukturu (od proizvođača, veleprodavaca, poluveleprodavaca,...). Njegove

<sup>80</sup> oslanjajući se na: dr. Branko Rakita, "Medjunarodni marketing", Ekonomski fakultet Beograd 2003.g.

<sup>81</sup> J.C.Usunier, "Marketing Across Cultures", Prentice Hall 99.

osnovne karakteristike su lojalnost, spremnost i volja da se posveti mušteriji, spremnost da se plati svaka usluga itd. Ovakav sistem je uspeo uspešno da iskombinuje praksu i efikasnost sa filozofijom u pozadini vertikalne kontrole sistema distribucije u Japanu koji se zove *Keiretsus*.

Sistem se između ostalog zasniva i na popustima, tj. rabatima. Ovi rabati funkcionišu na tri nivoa, tj. imaju za cilj da: povećaju i unaprede promociju (nove mušterije, da podrže proizvode koji se loše prodaju, da smanje zalihe itd.) unaprede nagrađivanje, i kao sredstvo kontrole (kao ograničenje obrta konkurentnih proizvoda; plaćanja u kešu ili kratkoročna plaćanja,...). Rabati se računaju u procentualnom iznosu ili na neke druge kalkulatívne načine; široko su prihvaćeni i mnogo komplikovani. Oni često ubeđuju prodavce pa i same kupce da su dobili više nego ostali. Da bi se izbegla ljubomora neki proizvođači koriste i ekstremnije metode od rabata. *Tegata* sistem je sistem odloženog plaćanja. Ona se bazira na "obećavajućim priznamicama" (promissory notes) koje odobravaju ponudu sa produženim kreditnim periodom klijentu ili članu sledećeg nivoa u kanalu distribucije. Ovi krediti su široko prihvaćeni kao i u Francuskoj ili Italiji, ali ne i u SAD ili Nemačkoj. Ti periodi se kreću od 60-120 dana, a ponekad i 180. Proizvođači u Japanu obično dobijaju porudžbine od distributera. Ukoliko se desi da ih ne dobiju, proizvođači će svojim distributerima poslati *mihakarai-okuri*, što je u stavri dostava robe po proizvođačevoj slobodnoj proceni distributerovih zaliha. Veleprodavci prihvataju ove dostave, ponekad i protiv svoje volje (nerado). Pokušavaju da ih prodaju dalje u lancu, tj. distributívnoj mreži. Ovakav stav pretpostavlja jedno vrlo liberalno ponašanje u mreži i pravo, u krajnjoj liniji, potrošača da vrate proizvode iako oni nisu defektni. Potrošačeve žalbe i primedbe su ustvari prilika da prodavci i ostali članovi u lancu nešto novo nauče - ne gleda se na to kao neki problem. Šef prodajnog odeljenja shvata da je potrošač nezadovoljan i pokušava da shvati to nezadovoljstvo - to podrazumeva više slušanja nego priče i jedan nekritičan neosuđujući stav.

Distributívni sistem u Japanu ima malo sličnosti i sa just-in-time sistemom jer veleprodavci i trgovci na malo svakodnevno kontaktiraju, velika je frekvencija isporuka i to u malim količinama u kraćim vremenskim intervalima što ga čini efikasnim i rentabilnim. Međutim, mnoge strane kompanije se žale na Keiretsu sistem smatrajući da je u čvrstoj vezi sa japanskim vlastima koje štite svoju privredu.

Da li je Keiretsu težak za penetraciju? Neki autori tvrde da je *inpenetrable* nazivajući ga "zadržati sve u okviru familije" sistem. Najveća mana koju ističu je između ostalog *itten itchoai* sistem koji zahteva od maloprodavaca da robu naručuju samo od određenih veleprodavaca, a istim tim veleprodavcima zabranjuje prodaju nekim drugim maloprodavcima što direktno utiče na stepen konkurencije i otežava, možemo reći i sprečava ulazak novih članova u sistem. Mnogi ga smatraju i neefikasnim zbog dužine i troškova kanala distribucije što opterećuje krajnje potrošače i zbog čega su mnoge inostrane firme doživele neuspeh na japanskom tržištu. Japanci definitivno žele da zaštite svoje kompanije, svoju ekonomiju, ali ne može se reći da su inpenetrable. Oni samo žele da od inostranih konkurenata izvuku ono najbolje i najkorisnije za njihovu privredu, a ne da inostrani konkurenti izvuku najbolje iz njihove privrede koristeći njene prednosti, imajući pri tome dugoročne i krajnje ciljeve pred sobom.

To je između ostalog, još jedan od faktora uspešnosti i razvijenosti japanskog tržišta. Dva<sup>82</sup> su dobra primera američkih farmaceutskih kuća Shaklee i Bristol-Myers koje su imale veliki uspeh na japanskom tržištu. Potrebno je samo naći ključ za uspeh. Ono što stručnjaci preporučuju je: pronaći japanskog partnera, nuditi originalni proizvod, naći alternativne distribucione kanale, biti strpljiv i svestan da se morate prilagoditi i prihvatiti japanski mentalitet.

---

<sup>82</sup> Branko Rakita, "Medjunarodni marketing", Ekonomski fakultet Beograd 2003. g.

U drugim kulturama ovakav sistem je neshvatljiv i nedopustiv. U SAD kriterijum za biranje partnera je objektivan, vođen ekonomskim činjenicama. Francuska koja je izumela hipermarkete insistira na efikasnoj i profitabilnoj distribuciji gde su distributeri nezavisni u svakom smislu od proizvođača. Veoma je teško razviti odnos lojalnosti između proizvođača i distributera - oni se donekle i takmiče. Inostrani snabdevači se u Francuskoj smatraju vrlo fleksibilnim i kao dobra zamena domaćim. Ovakav pristup karakterističan je za individualističke kulture. U njima je naglašena konkurencija između članova distribucije. Nasuprot njima, kolektivističke kulture poput Južne Koreje, Tajlanda i kao što je već spomenuto Japana, biće više orijentisane na međuljudske odnose, harmoniju, partnerstvo bez velikih konflikata.

Shoham et al. (1997.)<sup>83</sup> je kroz jednu studiju dokazao da je konflikt između članova distribucije veći ukoliko je veća kulturna distanca. U tom slučaju za distribuciju proizvoda na inostrano tržište neophodno je specijalno znanje marketera o inostranoj zemlji, a preporučuje se angažovanje specijalizovanih agenata i veleprodavaca, pogotovu ako se kulturi doda i geografska distanca. Pri odabiru kanala distribucije u međunarodnom marketingu, marketeri su vođeni sa nekoliko kriterija poput karaktera potrošača, kulturom, kapitalom, troškovima, konkurencijom, pokrivenosti tržišta, kontinuitetom, kontrolom, regulatornim uslovima itd. Neki autori ove determinante razvrstavaju na tržišne i poslovne. Mi smo se fokusirali na one koje se tiču samo specifičnosti jedne kulture. Neki geografski segmenti i kulture mogu biti orijentisani prevashodno na uvoz iz različitih motiva.<sup>84</sup> Negde će to biti povećanje konkurencije i efikasniji distribicioni kanali (kao što smo već videli u SAD, Francuskoj...), a negde verovanje da “što je inostrano to je bolje” (što je karakteristično za niže razvijene zemlje). Sa druge strane, potrošači će u nekim zemljama favorizovati tradicionalne prodavnice kao npr. Španiji gde pored velikih super i hipermarketa potrošači potrošna dobra kupuju najviše u manjim, tradicionalnim prodavnicama<sup>85</sup>. Krajnji potrošači su ključni u “dizajniranju” marketing kanala. Moraju se uzeti u obzir sve njihove navike u kupovini. Oni su strašno osetljivi na kontinuitet distribucije, a sa druge strane veoma je teško u nekim zemljama prvo ući, a kasnije ostvariti jedan dugoročni odnos sa lokalnim sistemom. Tu i država može imati velikog uticaja pogotovu ako se radi o strateškim proizvodima za tu zemlju ili proizvodima od značaja za zdravlje ljudi. Ona može propisivati uslove distribucije, uslove zaključivanja ugovora o distribuciji itd. Navešćemo primer italijanskog najvećeg izdavača novina Mondadori i njegove politike poslovanja<sup>86</sup>.

*1907. godine, osamnestogodišnji Arnoldo Mondadori, započeo je svoju izdavačku karijeru sa novinama Luce! 1911. godine Arnoldo Mondadori izdaje svoju prvu knjigu Aia Madama by Tomaso Monicelli i prve kompletne časopisa posvećenih deci.*

*Monadori Group je najveći italijanski izdavač magazina (novina) i jedan od vodećih operatora u ovom sektoru u Evropi. Posедуje 42 % tržišnog učešća. Od svog osnivanja, kompanije je vodeća snaga u izdavanju časopisa. 1938. godine Mondadori je lansirao Grazia, prvi ženski časopis u Italiji. 1950 godine lansirao je Erosa kao prvi nedeljni ilustrovani časopis, zatim 1962. godine Panorama kao prvi nacionalni info-časopis koji je i dalje lider u ovom segmentu. Mondadori je osnažila i učvrstila svoje liderstvo kroz lansiranje novih novih časopisa i kroz usvajanje politike bazirane na partnerstvu i joint-ventures sa prestižnim italijanskim i internacionalnim kompanijama. 2004. godine Mondadori Magazine Division, pod rukovodstvom generalnog menadžera Roberyo Briglia, je konsolidovala prodaju od 862 miliona evra. Mondadori je sada izdavač preko 50 različitih časopisa: Grazia, Panorama, Donna Moderna, Auto Oggi, Casa Facile, Casavia, Ciak,*

<sup>83</sup> oslanjajući se na: J.C.Usunier, “Marketing Across Cultures” i Branko Rakita, “Medjunarodni marketing”, Ekonomski fakultet Beograd 2003. g.

<sup>84</sup> J.C.Usunier, “Marketing Across Cultures”, Prentice Hall 99.

<sup>85</sup> S.Hollenson, “Global Marketing”, Prentice Hall 98.

<sup>86</sup> www.mondadori.it

*Confidenze, Easy Shop, Evo, Focus, Focus storia, op Girl i mnogih drugih. Portfolio Monadadora magazina je podignut časopisima namenjenim posebnim ciljnim grupama, od časopisa namenjenih članovima Automobile Club and HP Transporti Club, preko kompjuterskih časopisa poput PC Professionale, pa sve do visoko specijalizovanih časopisa poput Inzerni, Casabella ili Ville Giardini.*

*Italijanska press distribucija se može podeliti na distribuciju dnevnih novina i distribuciju magazina. I jednim i drugim izdavačima su na raspolaganju lokalni distributeri (oko 200 za Italiju) i 40 000 prodajnih mesta: 12000 trafika koje prodaju samo magazin, 25100 trafika koje prodaju i druge proizvode, takođe, 100 supermarketa, 300 benzinskih stanica, 250 železničkih stanica, 300 gas-stanica, 50 knjižara.... Italijansko tržište novina vredi 4 biliona evra ili 3 biliona kopija.*

*U ovom trenutku postoje aproksimativno 200 lokalnih distributera na 40 000 mesta prodaje u Italiji. Monadadora je svoje "proizvode" lansirala širom Evrope: Nemačka 105 000 prodajnih mesta, Velika Britanija 45 000, Francuska 38 400,....Glavna ciljna grupa su Italijani koji rade u inostranstvu ili Italijani kao turisti. Najbolji period prodaje je leto-na primer tokom leta prodato je 10 000 komada panorama magazine u Grčkoj gde je Italijani najviše letuju.*

*Svoj uspeh Mondadora zasniva na merdžerdajzingu koji je povezan sa prezentacijom proizvoda, ambijentom koji ga okružuje: "Komercijalni menadžment proizvoda na prodajnim mestima". On uključuje ponudu proizvoda, prodajnu opremu i prodavca. Ona je bitan marketing faktor i za proizvođača i distributera. Može se reći da je merdžerdajzing star koliko i sama prodaja i da je prolazio kroz nekoliko faza. Proizvod je bio sve bliži i bliži kupcu u pravom smislu reši. Uloga prodavca je sve manje bitna. Ovaj trend je vodio free service-slobodnom usluživanju. Sada, proizvod mora sam sebe da prodaje. Šta determiniše odluku kupca da odabere baš njihov proizvod? Popularnost i čuvenost koliko i imidž brenda. Ali isto tako i pakovanje, pozocija proizvoda na policama, ambijent okruženja.*

### **3.5 Promocija**

*Poznati danski proizvođač<sup>87</sup> dečijih igračkaka Lego A/S je pre par godina koristio isti vid promocije u Americi i u Japanu. U Americi je zabeležio i ostavrio veliki uspeh koristeći metodu "bonus" pakovanja i poklona, kao promotivnu tehniku. Ohrabren ovim uspehom, odlučio je da izađe i na druga tržišta sa istom metodom promocije, uključujući i Japan. Međutim, na ovakav mamac Japanci su bili indiferentni. Istraga je pokazala da je takva promocija u Japanu bila gubljenje vremena i novca. Slične reakcije su bile i na drugim tržištima . Lego je naučio svoju prvu lekciju.*

Prvo pitanje koje se postavlja pri promovisanju proizvoda je šta je ciljna grupa. Danas, to nisu samo krajni potrošači već i zaposleni (u npr. prodavnicama) kako bi se ohrabрили i podstakli da proizvod bolje izlože, promovišu itd. Zato se koriste raznovrsne promotivne tehnike koje se kao i ostali instrumenti marketing miksa moraju prilagoditi i lokalnim uslovima. Neki autori će u promotivne aktivnosti svrstati samo unapređenje prodaje poput korišćenja bonusa, poklona, nagradnih igara, kladenja itd, neki će tome dodati ličnu prodaju, privrednu propagandu, PR, a neki i sponzorstvo, međunarodni advertajzing, promociju nacionalnih identiteta i sve popularniji direktni marketing. Pri primeni bilo koje od ovih tehnika nailazi se na veliki broj problema u međunarodnim okvirima. Ti problemi mogu biti vezani za neraspoloživost medija, regulativnih uslova i raznovrsnih zabrana u pojedinim zemljama, upotrebi različitih jezika, kulturnih jezika, kulturnih razlika, različitih tumačenja propagandnih aktivnosti, simbola, poruka, itd. Neke zemlje su liberalnije po pitanju korišćenja pojedinih tehnika promocije. Tako na primer<sup>88</sup>, Velika Britanija i SAD su najpogodnije

<sup>87</sup> Jean Claude Usunier," Marketing Across Cultures", Prentice Hall 99.

<sup>88</sup> oslanjajući se na: J.C.Usunier, "Marketing Across Cultures", Prentice Hall 99.

zemlje za unapređenje prodaje. Anglo-saksonske zemlje su generalno liberalnije od ostalih, pogotovu po pitanju raznih takmičenja; raznovrsnih lutrija, igara na sreću itd - legalna su i privatna klađenja, dok su ona u principu u drugim zemljama pod strogom kontrolom jer se smatraju nemoralnim. Francuska na primer, dozvoljava igre na sreću i takmičenje kao i Italija, Nemačka, Švajcarska, ali svaka od njih je uvela restriktivna pravila na ovom polju jer ne dozvoljavaju da iko profitira na ovaj način.

Mnoge zemlje zabranjuju poklone ili limitiraju njihovu vrednost. U Francuskoj poklon ne sme imati vrednost veću od 4% date cene. Tehnike unapređenja prodaje variraju od zemlje do zemlje u zavisnosti i od socijalnog statusa, nivoa edukacije stanovništva itd<sup>89</sup>.

U svakom slučaju, mnogi autori tvrde da je unapređenja prodaje "više nacionalna nego internacionalna aktivnost", nju je najteže standardizovati. Prodaja "licem u lice" je izuzetno osetljiva na međunarodne i kros-kulturalne razlike, s obzirom da u ovom slučaju prodavac i kupac stupaju u direktan odnos (slična prodaja). Ako se radi o znatnom kulturnom gepu preporučuju se lokalni status inostranog prodavca koji najboje poznaje svoju kulturu - to je danas trend u ovoj oblasti iako se javljaju problemi obrazovnog tipa, obćenosti, itd. Ovaj trend posebno je izražen u SAD. Međutim sve je popularniji i kosmpolitiski status - dobar primer je i naša zemlja - Grk je predstavnik Coca-Cole u Beogradu. Od kulture do kulture razlikovaće se i sistemi nagrađivanja i motivacije zaposlenih u zavisnosti od njihovih etičkih vrednosti. U SAD motivi će biti finansijski, u Japanu kolektivni uspeh, u Evropi bolji uslovi života, kvalitetniji uslovi itd. Advertajzing je u međunarodnim razmerama po svoj prilici najosetljiviji na kros-kulturalne razlike. Mnogi su primeri neuspeha uzrokovanih neadekvatnom upotrebom jezika, simbola, boja, neadekvatnim prevodom, tumačenjem, prihvatanjem proizvoda, nedovoljnom istraženosti tržišne regulative, konkurencije, preferencija i ponašanja potrošača, komunikativne infrastrukture itd.

Kros-kulturalna istraživanja potvrdila su različita reagovanja potrošača na iste strategije advertajzinga. Da bi se postigao isti efekat i probudilo interesovanje članova jedne kulture za dati proizvod, kompanije definitivno ne bi trebalo da koriste globalni pristup. Poređenja kulture<sup>90</sup> SAD i Velike Britanije, Francuske i Koreje otkrivaju da se u u Koreji u većem procentu koriste deskriptivna obraćanja (proglasi) dok se Francuska karakteriše simboličkim advertajzingom; SAD i azijske zemlje više koriste asocijativni advertajzing od na primer evropskih zemalja. Ako biste želeli da se reklamirate u SAD vaša reklama bi morala da sadrži realne činjenice potkrepljive dokazima o efikasnosti proizvoda ili njegove superiornosti. U Japanu to nije slučaj - reklama bi trebalo da sadrži na prvom mestu elemente tradicije; ne bi trebalo da bude tako eksplicitna kao u SAD.

Vrlo je zanimljiva jedna studija koja definiše advertajzing sa dream-like dimenzijom (Sequela)<sup>91</sup>. Italijani i Francuzi prosto vole da sanjare i da na trenutak napuste realan svet. Advertajzing koji podstiče fantaziju kod potrošača i ističe imaginaciju satisfakcije, ućivnja i slobode ima posebnog uspeha u ovim zemljama. Ovo nije slučaj na primer u Nemačkoj. Nemci su poznati po svojoj hladnoći, proračunatosti, krutosti i realnosti stoga da biste pridobili njihove potrošače morate izložiti činjenice zašto bi oni kupili baš vaš proizvod. Jedan mladi nemački advertajzing specijalista Konstantin Jasovu čak i kritikuje poznatog Jacques Sequela.

U svakom slučaju, pri advertajzingu, specijalisti preporučuju pet opštevažućih koraka ka uspehu:

1. izolujte komunikativne probleme i barijere, izanalizirajte ih
2. identifikujte relevantne ciljne grupe - koji su to segmenti potrošača? Koje su to njihove socio-kulturne karakteristike, potrošačke navike, stilovi života, vrednosti, itd

<sup>89</sup> Branko Rakita, "Međunarodni Marketing", Ekonomski fakultet Beograd 2003. g.

<sup>90</sup> oslanjajući se na : J.C.Usunier, "Marketing Across Cultures", Prentice Hall 99.

<sup>91</sup> J.C.Usunier, "Marketing Across Cultures", Prentice Hall 99.

3. definišite marketing ciljeve i elemente koji uticali na svest i odluke ciljne grupe, u cilju postizanja definisanih marketing ciljeva.
4. izaberite advertajzing temu i kreirajte strategiju
5. napravite medija plan: koji ćete medij koristiti, kako optimizirati najbolji medij da biste doprli do ciljne grupe<sup>92</sup>.

Dostupnost advertajzing medija je direktno uslovljena razvijenošću zemlje kao i stavu prema prikladnom miksu komercijalnih i kulturnih aktivnosti<sup>93</sup>. Dobar primer je Saudi Arabija - tradicionalni stav je takav da ne dozvoljava prikazivanje filmova na javnim okupljanjima - rezultat je da u Saudiji Arabiji ne postoji bioskop kao medij. Dakle, prvi korak za marketere je prikupljanje informacija o raspoloživosti medija. Generalno se može reći da je u manje razvijenim zemljama raspoloživost i razvijenost medija u znatnom zaostatku u odnosu na SAD, Japan, Veliku Britaniju, Nemačku, Francusku, itd. To može predstavljati veliku barijeru u međunarodnom advertajzingu. Sledeći korak se odnosi na ispitivanje otvorenosti i slobode medija<sup>94</sup>. Najotvoreniji mediji su definitivno u SAD. U nekim zemljama, sa druge strane, ne postoji ni komercijalni radio ni televizija (Saudi Arabija, Norveška, Danska...).

Marketerima stoje na raspolaganju internacionalni i lokalni mediji. I ovde do punog izražaja dolazi pitanje jedinstvenog ili globalnog pristupa. Internacionalni mediji obično koriste kompanije sa jedinstvenim imidžom i uniformnim medijskim oglašavanjem. Mada, sa razvojem tehnologije razvijaju se i elektronski mediji; primena kompjutera i internet mreže biva sve popularnija; jedan običan britanski internet korisnik provodi 164 minuta online dnevno<sup>95</sup>. Zapaža se i rastuci trend pokrivenosti velikog broja tržišta časopisima i novinama<sup>96</sup> - veći je broj zemalja u kojima se oni čitaju od broja zemalja u kojima se štampaju (Mondadori, najveći italijanski izdavač časopisa). Međutim blizi pristup, bolje prilagođavanje datoj kulturi i okruženju, a u nekim zemljama i pridobijanje većeg broja potrošača obezbediće se lokalnim medijima. Predrasude i u ovoj sferi biće izražene u kulturama koje neguju tradiciju, a marketeri moraju i toga biti svesni. I jedna i druga solucija imaju svojih prednosti i mana, a na marketerima je da ispitaju i procene koja od njih dve bi imala najviše efekata sa stanovišta kupaca, a u krajnjoj liniji i sa stanovišta kompanije. Ne smemo zaobići temu direktnog međunarodnog marketinga koji je danas sve popularniji<sup>97</sup>. Direktor marketinga Mc Donald's-a Larry Light, je nedavno objavio da mas marketing više ne završava posao. Marketing putem pošte, direktnih prezentacija, telemarketing i internet ispoljavaju tendenciju rasta prevashodno u razvijenim zemljama gde su i nastali, gde su i najpopularniji-prvenstveno u SAD (1990—ih godina prodaja preko direktnog marketinga iznosila je oko 70 milijardi godišnje)<sup>98</sup>. Kupovina iz kuće je udobnija i štedi vreme, a za Amerikanca vreme je novac - time on i dobija. Praksa je pokazala da direktan marketing ima bitne prednosti u odnosu na klasične forme, ali i u ovom domenu treba se čuvati jezičkih barijera (npr. kod telemarketinga), i posebno treba biti svestan raspoloživosti uslova za primenu direktnog marketinga, tj. nivoa razvijenosti pojedinih zemalja (jer čak danas postoje prostori koji su bez telefonskih linija, pa čak i električne energije).

<sup>92</sup> J.C.Usunier, "Marketing Across Cultures", Prentice Hall 99.

<sup>93</sup> J.C.Usunier, "Marketing Across Cultures", Prentice Hall 99.

<sup>94</sup> oslanjajući se na: Branko Rakita, "Međunarodni marketing", Ekonomski fakultet Beograd 2003.g.

<sup>95</sup> www.economist.com

<sup>96</sup> oslanjajući se na: Branko Rakita, "Međunarodni marketing", Ekonomski fakultet Beograd 2003.g.

<sup>97</sup> www.economist.com

<sup>98</sup> oslanjajući se na: Branko Rakita, "Međunarodni marketing", Ekonomski fakultet Beograd 2003.g.

## ZAKLJUCAK

Ubrzani procesi globalizacije, kompjuterizacije i digitalizacije osnovni su parametri svih sfera 21. veka. Mnogi marketeri i ekonomski eksperti danas strahuju od svoje sposobnosti da “ucine neophodne promene u cilju izlazenja u susret novim zahtevima i traznji digitalne nacije”. Medjutim<sup>99</sup>, izazovi otvorenog i globalizovanog trzista ipak ne predstavljaju osnovni problem danasnjih marketera. Daleko su ozbiljniji problemi prevazilazenja kulturnih diferencijacija izmedju zemalja uzimajuci u obzir i tendenciju pojacanog etnocentrizma i sve vecem isticanju nacionalnog entiteta pojedinih kultura. Neke kulture jedna za drugu predstavljaju, kao sto je izloženo, potpune antonime. Globalan pristup specifinim trzistima nema pozitivne rezultate. Medjunarodna marketing istrazivanja u tom domenu postaju imperativ, jedan od osnovnih preduslova uspesnog poslovanja. Medjunarodnim marketerima se stoga preporucuje da prvo prezizno definisu cilj koji se zeli postici, a potom strategiju lokalnog delovanja kao puta do zeljenog cilja koje bez temeljnog kros-kulturnog istrazivanja nema. “Marketing<sup>100</sup> eksperti moraju znati da potrosaci vise vole proizvode i super brendove koji se donekle identifikuju sa njihovom kulturom. Ljudi kupuju ono sto im proizvod pruza, a ne ono sto je proizvod za marketera ili svet. Oni zele razlicite stvari od istih proizvoda.”

Najmocnije svetske kompanije i kompanije koje svoju buducnost vide van nacionalnih i kontinentalnih granica vodjene su globalnim ciljevima. Uspešne će biti samo one koje uspeju da najbolje i najoptimalnije iskombinuju lokalni pristup sa svojim globalnim ciljevima i globalnim motivima. Dakle: ***“Misli globalno, delaj lokalno!”***

---

<sup>99</sup> [www.ekonomist.com](http://www.ekonomist.com)

<sup>100</sup> [www.translate.com](http://www.translate.com), by Yves Lang

## Literatura

1. Branko Rakita, "Medjunarodni marketing", Ekonomski fakultet, Beograd 2003.g.
2. Branko Rakita, "Medjunarodni menadzment", Ekonomski fakultet, Beograd 2003.g.
3. Jean-Claude Usunier, "Marketing Across-Cultures", third edition, Prentice Hall, New York 1999.g.
4. Svend Hollensen, "Global Marketing", Prentice Hall, New York 1998.g.
5. Philip Kotler, "Upravljanje marketingom", Analiza, planiranje, primjena i kontrola, Mate d.o.o., Zagreb 1997.g.
6. Lauvence Jacobs, Charles Keown, Reginald Worthley, "Cross-cultural Colour Comparisons: Global Marketers Beware!", *International Marketing Review*, 1991.g. Vol.8, No.3., str.21.-30.
7. [www.ekonomist.com](http://www.ekonomist.com)
8. Grubor Aleksandar, "Marketing istrazivanje - integralni deo medjunarodnog marketing programa", 2001.g., *Anali Ekonomskog fakulteta u Subotici*, br.6., str. 325.-332.
9. Mladjen Kovacevic, "Medjunarodna trgovina", Ekonomski fakultet Beograd 2002.g.
10. Nadezda Silaski, "Engleski III", Ekonomski fakultet Beograd 2003.g.
11. Jelena Kozomara, "Spoljnotrgovinsko poslovanje", Medjunarodni naucni forum, Beograd, 2003.g.
12. Radovan Kovacevic, "Ekonomski odnosi Jugoslavije sa inostranstvom", Ekonomski fakultet, Beograd 2003.g.
13. [www.mondadori.it](http://www.mondadori.it)
14. Philip Kotler, Gary Amstrong, John Saunders, Veronika Wong, "Principles of Marketing", Second European edition
15. Stephen Robbinson, "Menadzment", Data status, Beograd 2005.g.
16. [www.translate.com](http://www.translate.com)