FUNKCIJE GLOBALNOG MARKETING MENADŽMENTA – PLANIRANJE, ORGANIZOVANJE I KONTROLA

SEMINARSKI RAD

[www.maturski.org](http://www.maturski.org/)

**Sadržaj**

Uvod..........................................................................................................3

Međunarodno marketing planiranje..........................................................4

Odluke u međunarodnom planiranju marketinga.....................................6

Elementi međunarodnog marketing plana................................................7

Ciljevi i zadaci marketinga.....................................................................11

Kontrola međunarodnog marketinga....................................................12

Organizacija međunarodnog marketing..................................................15

Zaključak.................................................................................................21

Literatura.................................................................................................22

**Uvod**

Upravljanje međunarodnim marketingom podrazumeva planiranje, kontrolu i organizaciju marketinga. Planiranje i kontrola se mogu posmatrati kao dva organski povezana dela međunarodnog marketing menadžment procesa. To ne znači da su oni odvojeni od ostalih elemenata uspešnog procesa međunarodnog marketinga, već pre da je reč o dva elementa koji se sprovode u istim postupkom u interaktivno obrnutom redosledu. Ako je planiranje priprema za sutra, to podrazumeca donošenje odluka gde se želi biti i kako se to želi ostvariti. Kontrola u tom smislu znači proveru da li se stiglo gde se naumilo, šta je ostvareno i kolika su odstupanja od cilja i razlozi takvog stanja da bi se u korektivnoj akciji približili onome što je planirano. Mada se proces marketing planiranja i marketing kontrole odvijaju posebnim postupcima i tehnikama, posmatraju se u istom kontekstu zbog specifičnosti njihove veze u međunarodnom marketingu.

Organizacija je veoma bitan faktor efektivnosti implementacije martketinga, procesa koji sprovodi marketing planove u delo. Ovaj deo marketing menadžmenta je često zapostavljan i loše tretiran iako predstavlja kritičan momenat. Brilijantan marketing strateški plan znači malo ukoliko ne postoji organizacija koja može da ga na pravi način implementira. Ovo je bitno jer organizaciona mapa firme mora da odgovara ili da bude u funkciji ostvarivanja osnovnih strateških usmerenja firme. Jasno se, da kompanije koje imaju globalni strateški fokus po logici stvari teže integralnoj organizaciji, a kompanije koje su prihvatile nacionalne (multinacionalne) okvire strateškog fokusiranja opredeljuju se za koordinaciju u organizaciji po ciljnim tržišnim ili strateškim sgmentima. U tome je kompleksnost pitanja organizacije marketinga, ali u isto vreme i polje ostvarivanja konkurentske prednosti u međunarodnom poslovanju.

**Međunarodno marketing planiranje**

Marketing planiranje se ne može poistovetiti sa marketig planovima. Planovi su rezultat procesa planiranja i izvode se iz odluka o međunarodnim marketing strategijama koje se formiraju i razvijaju u procesu međunarodnog marketing planiranja. Gilligan i Hird (1986) definišu proces marketing planiranja kao ključnu komponentu efektivnosti upravljanja budući da je to način na koji menadžment usaglašava ciljeve i resurse kojima raspolaže firma sa sadašnjim i budućim mogućnostima. Kako se u procesu menadžment planiranja postavljaju ciljevi i formulišu marketing strategije, na ovaj način se određuje profil i pravci razvoja međunarodne firme.

Kao i poslovno planiranje uopšte tako ni marketing planiranje nije po svojoj suštini aktivnost koja eliminiše rizik već pre proces koji osposobljava preduzeće za preduzimanje većeg rizika u međunarodnom marketing okruženju. Mogućnosti koje stoje na raspolaganju preduzeću i ciljevi kojima teži se mogu značajno razlikovati ili dramatično menjati u zavisnosti od tržišta do tržišta ili čak u vrlo kratkim vremenskim razmacima što nije neuobičajeno u međunarodnom marketingu.

Međunarodno marketing planiranje je suštinski veoma komplikovano i problematično zbog složenosti koja proističe iz različitosti nacionalnih sistema distribucije, kulturnog faktora koji utiče na metode promocije, problema u prikupljanju relevantne i pouzdane informacione osnove za marketing analize i odlučivanje, neizvesnost u vezi reakcija konkurenata na pojedinim tržištima, itd. To uslovljava potrebu da se uobičajenim varijablama jednog okruženja daje posebna dimenzija ili čak izvrši kompletno nova procena u odnosu na postojeću ili uobičajenu. Doprinos sprovedenih marketing istraživanja i analiza na kontinuiranoj osnovi pokazao se u takvim slučajevima kao izuzetno veliki.

Međunarodni marketing plan nije samo puka suma nacionalnih marketing planova. On koordinira mnogim varijablama među kojima su najbitnije informacije o tržištu, proizvodima kao i o marketing sistemima. Kompanija mora da odluči kako će doći do pomenutih informacija na lokalnom, kao i na međunarodnom tržištu. Ovo će zatim biti formalizovano u marketing plan koji će poslužiti kao vodilja nacionalnim menadžerima.

Treba pre svega ukazati na poteškoće prilikom planiranja na nacionalnom u poređenju sa međunarodnim planiranjem.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Nacionalno planiranje | Medjunarodno planiranje |
| 1. | Jedan jezik i nacionalnost (obično) | Multijezički/multikulturalni/multinacionalni faktori |
| 2. | Relativno homogeno tržište | Rasparčano i raznoliko tržište |
| 3. | Dostupni podaci, obično tačni, prikupljanje lako | Prikupljanje podataka je veliki poduhvat koji zahteva veliki budžet i alokaciju osoblja |
| 4. | Politički faktori su relativno nevažni | Politički faktori su često ključni |
| 5. | Relativno stabilno poslovno okruženje | Više okruženja od kojih su neka često nestabilna (ali mogu biti profitabilna) |
| 6. | Uniformna finansijska klima | Finansijska klima varira od konzervativne do visoko inflatorne |
| 7. | Jedna valuta | Valute variraju u stabilnost i realnoj vrednosti |
| 8. | Poznata poslovna „pravila igre“ | Pravila su različita, nejasna i promenljiva |
| 9. | Menadžmenta je navikao da deli odgovornosti i koristi finansijsku kontrolu | Menadžment često nema autonomiju, niti mu je poznat budžet ni kontrola |

[[1]](#footnote-2)

Proces međunarodnog marketing planiranja je sastavni deo ukupnog marketing procesa i marketing kvalifikovanosti preduzeća. Istraživanja koja su uradilu Sorenson i Weichman (1975.) anketiranjem viših menadžera u 27 vodećih multinacionalnih kompanija pokazala su da realne konkurentske prednosti MNC potiču ne od stepena standardizacije marketing programa (4P) nego pre od stepena do kojeg su one kao međunarodna preduzeća standardizovale marketing proces. Za uspešne MNC nije bilo ključno da li je pristup marketing programima bio međunarodna standardizacija ili diversifikacija već se pokazalo značajnije da li je proces razvoja ovih programa bio standardizovan. Razlog je u činjenici što standardizovanje marketing procesa obezbeđuje okvir za disciplinovan pristup analizi marketing problema i mogućnosti. Zbog toga je kadrovska komponenta u međunarodnom marketingu bitna jer omogućava poštovanje realnih procedura i postupaka koje vode ka ispravnim marketing odlukama. Međunarodnom marketing planiranju kao komponenti marketing procesa pripada značajno mesto u izgrađivanju mađunarodnog marketing sistema preduzeća.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Potrebe međunarodne marketing odluke | Varijable marketing planiranja | | | | | |
| Situaciona analiza | Analiza problema i mogućnosti | Ciljevi | Marketing program | Marketing budžet | Procene obima prodaje, troškova, profita |
| A. Odluka o vrsti angažovanja |  |  |  |  |  |  |
| B. Izbor tržišta (zemlja) |  |  |  |  |  |  |
| C. Modalitet ulaska |  |  |  |  |  |  |
| D. Marketing strategija |  |  |  |  |  |  |
| E. Marketing organizacija |  |  |  |  |  |  |

*Matrica međunarodnog marketing planiranja[[2]](#footnote-3)*

**Odluke u međunarodnom planiranju marketinga**[[3]](#footnote-4)

A. Kontrolna lista donošenja odluke o vrsti angažovanja

Odluka o vrsti angažovanja je bazirana na validnim i racionalnim razlozima za ulaženje na međunarodno tržište. Razlozi moraju uključivati analizu korporativnih ciljeva, resursa, filozofije, kao i diferencijalnih prednosti kojima se teži na međunarodnom tržištu. Slede faktori koji se moraju razmotriti prilikom donošenja odluke o vrsti angažovanja:

1. Razlozi za ulaženje na međunarodno tržište
2. Sopstveni resursi, snage i slabosti
3. Sopstveni ciljevi i filozofija
4. Preferencije prema zemljama

Definisanje ovih faktora olakšava donošenje odluke o vrsti angažovanja i pojačava opredeljenje u vezi tipa i mere angažovanja.

B. Kontrolna lista izbora tržišta

Kada je donešena odluka o vrsti angažovanja doneta je i odluka o tipu zemlje, ali je ostalo da se ocene alternative. Ukoliko određeni razlozi ne nameću izbor jedne od zemalja nekoliko alternative u okviru određenog tipa zemlje moraju se objektivno analizirati sa aspekta međunarodnog i lokalnog okruženja. Slede faktori koji se moraju razmotriti prilikom donošenja odluke o tržištu:

1. Međunarodno okruženje
2. Lokalno okruženje
3. Infrastruktura marketinga
4. Struktura tržišta i tražnje, šablon potrošnje i ponašanje kupaca
5. Finansijske potrebe i analiza

* Dugoročna
* Kratkoročna

1. Opšta prikladnost

C. Kontrolna lista modaliteta ulaska

Ova kontrolna lista omogućava određivanje prikladnog modaliteta ulaska na tržište, prvog dela plana međunarodnog angažovanja. Ključno je da plan sadrži opšte pretpostavke i specifične prognoze na kojima je baziran i da je pripremljem u pisanoj formi, posebno ako je u pitanju prvi ili inicijalni plan.

Faktori:

1. Ciljevi
2. Međunarodno okruženje
3. Lokalno marketing okruženje
4. Marketing struktura i analiza tražnje
5. Resursi
6. Modalitet ulaska na tržište

D. Kontrolna lista strategije marketing miksa

Pošto su prethodne odluke već donesene ova kontrolna lista naglašava strategijske aspekte ukupnog marketing plana. Oni uključuju osnovni strategijski koncept, logičke pretpostavke, opšte poverenje i razmatranje o primerenom i odgovarajućem miksu marketing varijabli.

Faktori:

1. Strategija
2. Implikacije marketing miksa na strategiju

E. Kontrolna lista međunarodne marketing organizacije

Da bi se marketing plana ostvario neophodna je adekvatna marketing organizacija. Ova kontrolna lista pored organizacionih faktora uključuje i vrstu i prirodu koordinacije između uprave i međunarodnih odeljenja, vremensko planiranje, ocenjivanje učinka, kao i pregled narednog planiranog perioda.

Faktori:

1. Uprava i koordinacija
2. Vremensko planiranje
3. Potencijalna akcija na kraju planiranog perioda
4. Plan za nepredviđene situacije
5. Dugoročan plan

Elementi međunarodnog marketing plana

Ključni elementi svakog marketing plana pa i procesa međunarodnog marketing planiranja su:

* situaciona analiza (gde se firma nalazi sada)
* ciljevi (gde se želi biti)
* strategija i taktika (kako ostvariti ciljeve na najbolji način).

Situaciona analiza je uvek polazna tačka u procesu međunarodnog marketing planiranja (SWOT ili TOWS). Ona doprinosi sagledavanju svih potrebnih elemenata koji se bitni za definisanje ciljeva i načina kako ostvariti tako postavljene ciljeve da bi se u tom smislu donele odgovarajuće odluke koje ulaze u marketing planove. Ciljevi zavise od specifičnosti svake firme i značajni su jer preko procesa marketing planiranja usmeravaju razvojne i poslovne dimenzije nastupa i uključivanje preduzeća u tokove međunarodnog marketinga.

Jedna od metoda koja se koristi u marketing planiranju je SWOT analiza. SWOT analizom utvrđuju se jake i slabe strane organizacije i analiziraju se mogućnosti i opasnosti/ograničenja iz okruženja.

* *Strenghts* – snage
* *Weaknesses* – slabosti
* *Opportunities* – prilike
* *Threats* – pretnje

Postoje 4 strategije SWOT matrice[[4]](#footnote-5).

1. WT (slabosti/pretnje) **–** usmerena je na minimiziranje i slabosti i pretnji. Može da zahteva smanjenje miksa proizvoda i čak eliminaciju nekih proizvoda.
2. WO (slabosti/prilike) – minimiziranje slabosti i maksimiziranje prilika. Cilj je da se obezbede potrebna sredstva i sposobnosti čime se stvaraju mogućnosti za iskorišćavanje povoljnih prilika.
3. ST (snage/pretnje) – zasniva se na snagama organizacije kojima se može boriti protiv identifikovanih pretnji. Na primer, preduzeće može koristiti svoje tehnološke, finansijske i menadžment snage u borbi protiv prodora novih konkurenata.
4. SO (snage/šanse) – cilj je aktivirati raspoložive snage da bi se iskoristile povoljne šanse na tržištu.

Od *unutrašnjih faktora* (S, W) analiziraju se: marketing, prodaja, distribucija, MIS, komunikacije, finansije, ljudski resursi, istraživačko-razvojni potencijal.

Od *spoljašnjih faktora* (O, T) analiziraju se:

* + - * visoko ulazne prepreke – oskudni izvori snabdevanja, finansiranje, zaštita patenata, jaki konkurenti, državna regulativa, mere ekonomske politike.
      * nisko ulazne prepreke – slaba konkurencija, dobri izvori snabdevanja, stabilno okruženje.

Jedna od prvih tehnika primenjenih u planiranju marketinga je *"Matrica analize šansi i opasnosti"*. Od direktora marketinga se zahteva da u postupku planiranja marketinga utvrdi pregled šansi i ograničenja sa kojima se suočava preduzeće. Pretnje i ograničenja se klasifikuju po njihovoj važnosti i verovatnoći pojave.

U planiranju marketinga koriste se i razni *modeli portfolio analize* koju je prvobitno razvila Bostonska konsultantska grupa (BCG), a oslanjaju se na matrice sa različitim koordinatama, npr.:

* + - * rast tržšišta/rast tržišnog učešća
      * konkurenstka snaga preduzeća/perspektiva poslovnog sektora preduzeća
      * proizvod/tržište

Još neke od metoda su:

* + - * Lanac vrednosti – koristi se za identifikaciju konkurentskih prednosti preduzeća
      * PIMS program **–** ispituju se veze između strategijskih faktora i performansi preduzeća kako bi se izabrala marketing strategija
      * Koncept životnog ciklusa proizvoda i grane – bazira se na aproksimaciji kretanja obima prodaje i profita kroz faze uvođenja, rasta, zrelosti, saturacije i opadanja proizvoda
      * Koncept klasifikacije proizvoda – bazira se na njihovom doprinosu rastu i profitu preduzeća
      * Koncept prelomne tačke – koristi se za projektovanje prihoda, troškova, zone dobitaka i gubitaka.

Pošto je cilj međunarodnog marketing planiranja donošenje ključnih odluka, u situacionu analizu treba uključiti i marketing kontrolu koja podrazumeva informacije o tekućim aktivnostima i atraktivnosti postojećih tržišta kako bi se izbeglo donošenje neodgovarajućih odluka. Na taj način se izbegava usmeravanje na nedostižne ciljeve, strategije koje je teško ostvariti i donošenje realnih marketing odluka – bilo strateškog ili operativnog sadržaja. U svakom slučaju, pristup međunarodnom marketing planiranju mora biti organizovan i u sklopu već pominjanog marketing procesa. Jedan od načina koji ože operativno biti od pomoći je izrada matrice međunarodnog marketing planiranja (Becker i Thorelli, 1980.).

Za uspešnost međunarodnog marketing planiranja može se koristiti i tzv. analiza iznenađenja („what if“ analysis) koja podrazumeva iznenadne pojave i kvantifikaciju rezultata koji se očekuju u budućnosti u slučaju njihove pojave sa implikacijama donošenja realnih marketing odluka. Suština je dobiti odgovor ne na pitanje „sta će se desiti“ (to je predmet prognoze) nego „šta treba uraditi ako se to desi“, čime se omogućava adekvatnija pripremljenost preduzeća za promene u orkuženju. Ovaj tip analize pomaže u međunarodnogm marketing planiranju jer je koncentrisan na tvrđivanje mogućnosti,a ne verovatnosti što daje poseban kvalitet marketing odlukama (Bennett, 1995.).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Identifikovanje ključnih faktora koji će verovatno imati uticaj na buduće okruženje. |  | Razvijanje scenarija na osnovu promene ovih faktora |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Interpretacija spoljnih događaja |  | Opis prošle i sadašnje situacije (stanja) |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Utvrđivanje i procenjivanje promena u okruženju |  | Procena raspoloživosti adekvatnim resursima i slabosti/snage kompanije |  | Utvrđivanje posledica promena po različitim scenarijima na operacije kompanije |

|  |
| --- |
| Odluke o ulaganjima. Organizacione promene. |

*Model „analize iznenađenja“ u procesu međunarodnog marketing planiranja[[5]](#footnote-6)*

U procesu medjunarodnog planiranja koriste se veoma često portfolio analize različitog tipa, metod strateške segmentacije (grupisanje proizvoda ili tržišta za koje se razvija sprovođenje različitih strategija i planova), senzitivna analiza (uticaj različitih pretpostavki i varijabli na očekivane rezultate), izrada različitih scenarija, planiranje nepredviđenih događaja (contingency planning), itd.

Kao rezultat marketing planiranja javljaju se kratkoročni i dugoročni planovi koji mogu da pokrivaju marketing segment poslovanja ali i pojedine funkcionalne aktivnosti. Međutim, ono što je bitno istaći jeste skraćivanje vremenske distance koja se pokriva različitim marketing planovima tako da kratkoročni planovi imaju veću validnost i realnost ostvarenja. To ne znači da u preduzećima ne treba da postoje dugoročni planovi, ali je pre reč o strateškoj orijentaciji nego o formalnim dokumentima koji treba da usmeravaju poslovanje.

Skorija istraživanja najuspešnijih svetskih firmi i poslovne prakse su ukazala da su značajne rezultate zabeležile kompanije koje obraćaju malu pažnju proceduri formalnog strateškog planiranja (Stacey 1993, Mintzberg 1994.). Razlog ovome se može naći u aktuelnoj turbulenciji međunarodnog okruženja, ali i potrebi za prilagođavanjem tom okruženju što neminovno stalno stvara potrebu za postavljanjem novih ciljeva. Čini se da u tom kontekstu prednost dobija napuštanje prakse rigidnih planova što vodi fleksibilnom pristupu koji mora da upražnjava menadžment struktura. Strateško planiranje dobija novu sadržajnu dimenziju ne u smislu sleđenja dugoročnih planiranih kategorija i ciljeva nego osposobljenosti i permanentne upućenosti na potpunije shvaćanje i praćenje promena u okruženju relevantnih za poslovno i međunarodno marketing odlučivanje (model „analize iznenađenja“).

U tom smislu jasno je da razvijenost i funkcionisanje marketing procesa predstavlja ključ i u ovakvim uslovima što se odražava na osposobljenost preduzeća da posluje u uslovima savremenog međunarodnog marketing okruženja. Svakako da postoji razlika u tom pogledu u zavisnosti od orijentacije (opredeljenosti) u primeni različitih koncepcijskih okvira međunarodnog marketinga. Tako se na svetskom tržištu mogu sresti preduzeća koja različito pristupaju procesu planiranja pa možemo razlikovati četiri faze:

* faza bez marketing planiranja (problemi se rešavaju kada se pojave),
* faza planiranja na bazi procena (prave se planovi na bazi operativnih pokazatelja i očekivanog razvoja firme),
* faza izgradnje godišnjih planova (praksa formalnog planiranja marketinga i ostalih funkcija),
* faza strateškog planiranja.

Posmatrano po fazama međunarodno marketing planiranje se javlja u početnom obliku tek u drugoj fazi da bi u trećoj dobilo uglavnom oblik finansijskog istraživanja. Tek u fazi strateškog planiranja, proces međunarodnog marketing planiranja dobija dimenzije koje su odgovarajuće za uspešno odvijanje međunarodnih marketing aktivnosti. U pogledu metoda planiranja u međunarodnom marketingu, mogu se razlikovati tri pristupa:

* metod „ka dole“ (top-down),
* metod „ka gore“ (bottom-up),
* kombinovani metod (interaktivni ili integrisani pristup).

|  |
| --- |
| Utvrđivanje međunarodnih marketing aktivnosti. Analiza orkuženja preduzeća. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Interno okruženje:   * Ciljevi firme (opšti, pojedinačni) * Resursi firme * Fleksibilnost/osposobljenost za korišćenje mogućnosti * Stepen/obim iskustva * Posebne prednosti firme (distinctive competences) |  | Spoljašnje okruženje:   * Političko * Pravno, društveno * Ekonomsko * Kulturno * Tehnološko, stanje konkurencije |

|  |
| --- |
| Određivanje ciljeva |

|  |
| --- |
| revizija |

|  |
| --- |
| Određivanje strateških praznina (strategic gaps) |

|  |
| --- |
| Razvijanje marketing strategije |

*Proces strateškog planiranja u međunarodnom marketingu[[6]](#footnote-7)*

U slučaju „top-down“ planiranja, na nivou vrhunskog menadžmenta se izdvajaju planovi i određuju ciljevi za sve nivoe i organizacione delove (jedinice) firme, dok u drugom planovi i ciljevi se rade na nižim nivoim organizacione strukture i podnose vrhunskom menadžmentu na odobrenje. Korišćenje ovih metoda često je u korelaciji sa organizacionim postavkama firmi pa se može govoriti o centralizovanom (standardizovani marketing planovi) i deceralizovanom pristupu marketing planiranju. Međutim, u praksi se sve češće sreće kombinovana (interaktvina) metoda što je u skladu sa pozitivnim i negativnim stranama oba rigidna pristupa u formalnom smislu, a razvija se uporedo i sa potrebnom fleksibilnijeg pristupa u planiranju u savremenom međunarodnom okruženju. Sve prisutnije funkcionisanje međunarodnih firmi po sistemu mreže ima uticaja i na metode, pristup i način odvijanja međunarodnog marketing planiranja, posebno ako se posmatra iz ugla strateškog i operativnog planiranja.

#### **Ciljevi i zadaci marketinga**[[7]](#footnote-8)

U odnosu na izabranu misiju marketinga i formulisanu politiku, utvrđuju se ciljevi i zadaci marketinga. Dobro formulisana marketing koncepcija globalno je orijentisana na *tri cilja*:

1. zadovoljavanje potreba kupaca,
2. ostvarivanje optimalne dobiti i
3. ostvarivanje maksimalne prodaje i učešća na tržšištu.

*Ciljevi* se mogu utvrditi kao:

* + - * *čisto marketinški* – gde je, u odnosu na položaj preduzeća na tržištu, moguće definisati sledeće ciljeve:
      1. proširenje tržišta
      2. razvoj novih proizvoda
      3. napuštanje delova asortimana koji ne donose dobit
      * *marketinški ciljevi sa naglašenom finansijskom komponentom* – se utvrđuju za proizvode u fazi zrelosti ili u fazi opadanja. To su:

rast prodaje

povećanje učešća na tržištu

povećanje obima prodaje

povećanje ukupnog prihoda

*Izgradnja imidža preduzeća* može biti jedan od ciljeva marketinga. Imidž preduzeća je sveukupna slika sistema vrednosti za preduzeće kao celinu. Analiza vrednosti firme i njenog imidža prvi je i osnovni korak u formulisanju strategije.

Zadaci marketinga proizilaze iz utvrđenih ciljeva. Među najvažnijim su:

1. Da priprema, koršćšćenjem naučne metodologije, osnove za donošenje streteških planova razvoja preduzeća
2. Izrada planova marketinga, istraživanje tržišta, razvoj proizvoda, promocija i komunikacija, postprodajne usluge, itd.
3. Organizovanje MIS-a i njegovo povezivanjem sa ostalim delovima IS preduzeća
4. Koordinacija rada sa ostalim poslovnim funkcijama
5. Kontrola ostvarenja programa i planova

**Kontrola međunarodnog marketinga**

Kontrola međunarodnog marketinga je nezaobilazna funkcija marketing menadžmenta u savremenim uslovima i sastavni deo merenja i ocenjivanja ukupne uspešnosti preduzeća, a posebno njegove međunarodne angažovanosti. Reč je o preocesu merenja i ocenjivanja rezultata sprovođenja marketing strategija i planova i preduzimanja korektivnih akcija kako bi se obezbedilo dostizanje marketing ciljeva (Kotler i Armstrong 1991.). Postoje četiri tipa kontrole: kontrola godišnjih planova, kontrola profitabilnosti, kontrola efikasnosti i strateška kontrola.

Prva dva tipa matketing kontrole predstavljaju kombinaciju ekonomske analize i metodologije proizašle iz marketing koncepta, a strateška kontrola marketing aktivnosti podrazumeva sofisticiranu aktivnost koja se sprovodi periodično i obuhvata sve važnije marketing aspekte ukupnog poslovanja.

Svrha godišnjih planova je da se osigura da kompanija ostvaruje svoje ciljeve na polju prodaje i profita, kao i druge godišnje ciljeve. Suštinu kontrole godišnjih planova čini četvorostepeni proces upravljanja ciljevima koji se sastoji od: postavljanja godišnjih ili kvartalnih ciljeva, praćenje tržišnih performansi kompanije, utvrđivanje uzroka većih tržišnih devijacija i utvrđivanje postupaka kako bi se smanjio gep između ciljeva i trenutne pozicije.

Ovaj tip kontrole se sprovodi na svim nivoima ali je primarna odgovornost visokog i srednjeg menadžmenta. Za implementaciju ovog tipa kontrole koriste se sledeći alati: analiza prodaje, analiza tržišnog učešća, marketing *expense-to-sales* analiza, finansijska anliza i marketing *scorecard* analiza.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Tip kontrole** | **Primarna odgovornost** | **Svrha** | **Tehnike/Pristupi** |
| **Kontrola godišnjih planova** | Visoki i srednji menadžment | Da se analizira da li su planirani rezultati ostvareni | * Analiza prodaje * Analiza tržišnog učešća * *expense-to-sales* * Finansijska analiza * Praćenje potrošača |
| **Kontrola profitabilnosti** | Marketing kontroler | Da se otkrije gde kompanije gubi a gde ostvaruje profit | Profitabilnost proizvoda, teritorija, potrošača, segmenata, kanala prodaje i veličina narudžbina |
| **Kontrola efikasnosti** | Menadžment nivoa i osoblja, marketing kontroler | Ocenjivanje i unapređenje efikasnosti potrošnje i uticaj marketing troškova | Efikasnost prodajne sile, advertajzinga, unapređenja prodaje i distribucije |
| **Strateška kontrola** | Visoki menadžment i marketing auditor | Da li kompanija koristi svoje najpovoljnije prilike u vidu tržišta proizvoda i kanala | * Marketing efikasnost * Marketing audit |

*Tipovi marketing kontrole[[8]](#footnote-9)*

Kontrola profitabilnosti pomaže pre svega da se donese odluka o tome da li neki proizvod ili marketing aktivnost treba da se proširi, redukuje ili eliminiše. To se postiže putem određivanja takozvanih funkcionalnih troškova koji se povezuju sa prodajama svakog tipa kanala. Ona indikuje relativnu profitabilnost raznih kanala prodaje, proizvoda, tržišta i drugih marketing entiteta.

Kotler u svojoj klasifikaciji kontrole ističe i kontrolu efikasnosti koja se po prirodi nadovezuej na kontrolu profitabilnosit. Ovo nastaje kada se u prethodnom tipu kontrole otkriju određeni nedostatci i kada menadžment počne da preispituje da li postoje efikasniji načini da se upravlja prodajnom sijom, advertajzingom, unapređenjem prodajom i distribucijom[[9]](#footnote-10).

Strateška kontrola se sprovodi putem alata: *revizija marketing efikasnosti i marketing audit*. Slični postupci se praktikuju i u ostalim aspektima poslovanja među kojima je i najraširenija finansijska revizija (finansijski audit). Svi ti oblici provere odgovarajućih performansi firme predstavljaju instrumente procesa menadžment provere odnosno *menadžment auditinga*.

Suština međunarodnog marketing auditinga je u merenju mogućnosti i prepreka u okruženju i moći preduzeća u isto vreme. To pomaže menadžmentu da izabere poziciju u okruženju pro čemu se odluka o izboru zasniva na poznavanju svih relevantnih faktora (McDonald, 1984.).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Fin ansijska provera (audit) |  |  |
|  |  |
| Kadrovska provera (audit) | Menadžemnt provera (audit) |
|  |  |
| Provera proizvodnje (audit) |  |
|  |  |
| Marketing provera (audit) | |  |
| EKSTERNA (mogućnosti/prepreke)   1. Poslovno i ekonomsko okruženje (političko, ekonomsko, socijalno, kulturni i tehnološki faktori) 2. Tržište i potrošači 3. Konkurencija   INTERNA (snage/slabosti)   1. Struktura i ponašanje firme 2. Operativno delovanje i resursi  * marketing ciljevi (kratkoročni) * marketing strategija * MIS   sistem planiranja  sistem kontrole  funkcionalna efikasnost   * međunarodna efikasnost * analiza profitabilnosti * analiza troškovne efikasnosti | |  |

*Mesto marketing auditinga u procesu menadžemnt auditinga[[10]](#footnote-11)*

Korisnost marketing auditinga proističe iz tre ključna elementa:

* analiza eksternog okruženja i interne situacije preduzeća,
* ocene performansi u proteklom vremenu uključujući i sadašnje aktivnosti,
* upoznavanje sa mogućnostima i preprekama koje se mogu javiti u budućnosti odnosno narednom periodu.

Kao neka vrsta dijagnostičkog mehanizma, marketing auditing se sprovodi revizijom odnosno proverom kroz tri veoma važna segmenta za realizaciju marketing napora. Reč je o marketing proveri:

* okruženja sa mogućnostima i preprekama koje su prisutne,
* marketing sistema,
* konkretne marketing aktivnosti.

Marketing auditing se ne odnosi samo na proveru marketing sektora, nego se merenja sprovode po kriterijumima značaja svih aktivnosti i funkcija u preduzeću sa stanovišta marketing efikasnosti. To znači da je reč o specifičnoj, detaljnoj i vremenski rastegljivoj aktivnosti koja se sprovodi po utvrđenoj šemi odnosno programu. Kotler (1991.) ističe da je marketing auditing obuhvatno, sistemsko, samostalno i periodično ispitivanje marketing okruženja preduzeća (ili pojedinačnih poslovnih jedinica), ciljeva, strategija i aktivnosti, sa svrhom utvrđivanja eventualnih problematičnih tačaka i mogućnosti koje su na raspolaganju, da bi se na osnovu toga napravio plan akcija koje treba da unaprede ukupne performanse preduzeća.

Kao kompleksna aktivnost marketing auditing se sastoji iz više ciljeva kao što su:

* provera marketing okruženja:
* makrookruženje (demografija, ekonomska, politička, kulturna dimenzija, prirodni i tehnološki faktori),
* operativno okruženje (tržišta, potrošači, konkurenti, kanali distribucije, logistika, dobavljači, javnost, servisne firme),
* provera marketing strategije (misija, opšti i posebni marketing ciljevi, oslonci strategije),
* provera marketing organizacije (formalna struktura, funkcionalna i međufunkcionalna efikasnost),
* provera marketing sistema (MIS, marketing planiranje, marketing kontrola, sistem razvoja novih proizvoda),
* provera marketing produktivnosti (profitabilnost, troškovni aspekti efikasnosti),
* provera funkcionisanja marketing instrumenata (proizvod, cene, distribucija, skonomska propaganda, unapređenje prodajePR i strategije, politike i ciljevi).

Sigurno je da bi rezultati marketing auditinga u svakom preduzeću otvorili niz pitanja na koje bi menadžment strukture morale dati odgovore. Uobičajeno je da se deo procesa marketing auditinga obavlja putem upitnika, odnosno anketiranjem, kojim su obuhvaćeni menadžeri gotovo svih profila, a sumiranjem rezultata dobija se uvid u način kako se u firmi sagledava ukupna marketing efikasnost. Takva provera je rađena u nizu poznatih firmi kao što su McDonalds, IBM, P&G, GE, itd. Svaka provera ovog tipa bi u večini firmi ukazala na neophodnost promena u nekoj od pomenutih šest oblasti.

**Organizacija međunarodnog marketinga**

Organizacija marketinga je menadžment aspekt koji je vrlo često neadekvatno tretiran, površno posmatran i formalno rešavan bez ulaženja u njegovu suštinu koja se kao bumerang vraća preko neefikasnosti realizacije ukupnog marketing napora i serije konflikata. U isto vreme, rešavanje problema marketing okruženja je kompleksno, multidimenzijalno i specifično pitanje konkretnog preduzeća koje se ne može jednostavno rešiti samo izborom strukturne mape firme jer ne postoji „prava“ šema sama po sebi kao što je nemoguće da marketing organizacija efikasno funkcioniše na tržištu ako preduzeće nema odgovarajuće postavljenu i razvijenu strategiju, ciljeve i kultruru firme.

Međunarodne aktivnosti ili međunarodna orijentacija još više utiču na složenost i kompleksnost organizacione strukture preduzeća zbog strateškog značaja međunarodnih operacija za firmu sa jedne i potrebe da se omogući kontrola, odnosno upravljanje u uslovima postojanja različitih operativnih i geografskih dimenzija poslovanja, sa druge strane.

Pojačavanje međunarodnog poslavanja realno stvara pritisak ka centralizaciji radi postizanja optimalne koordinacija, integracije i kontrole, a u isto vreme sve prisutnija ratličitost i obimnost uticaja iz okruženja u kome se nalazi preduzeće zahteva prilagođavanje strategija pa samim tim i pritiske ka decentralizaciji (Toyne i Walters, 1989.).

U kreiranju organizacije međunarodne firme nužno je pojasniti ključne momente kao što su:

* koja će strateška dimenzija (ili dimenzije) u poslovanju firme biti naglašena,
* koji tip formalne strukture će se koristiti u organizovanju aktivnosti firme,
* do kog stepena će se centralizovati odlučivanje,
* koji će se sistem odnosno proces planiranja koristiti.

U principu, marketing organizacija je uslovljena organizacionim ciklusom preduzeća kao i nizom eksternih faktora.

Ovo je bitno jer organizaciona mapa firme mora da odgovara ili da bude u funkciji ostvarivanja osnovnih strateških usmerenja firme. Jasno se, da kompanije koje imaju globalni strateški fokus po logici stvari teže integralnoj organizaciji, a kompanije koje su prihvatile nacionalne (multinacionalne) okvire strateškog fokusiranja opredeljuju se za koordinaciju u organizaciji po ciljnim tržišnim ili strateškim sgmentima.

Bez obzira što u oba slučaja postoji razlika u pristupu, to ima implikacije u značajnom stepenu na definisanje funkcionalnih aktivnosti, aktivnosti u vezi proizvoda, regionalnih aktivnosti ili angažovanja po zemljama i tržištima, itd. Tako uspostavljena struktura određuje i formalne veze koje postoje u okviru sistema preduzeća, oblikuje takozvanu kulturu firme (corporate culture), pa i neformalne veze koje se uspostavljaju između menadžera, ali i pitanje da li će odlučivanje biti centralizovano ili decentralizovano.

Brojni su faktori koji utiču na izbor formalne orijentacione strukture međunarodne firme:

* faktori okruženja
* profil i stanje tržišta na koje je orijentisana firma,
* specifičnost faktora unutar firme (profil)

Njihov uticaj definiše fokus aktivnosti firme i stepen osposobljenosti za uspostavljanje odgovarajućeg organizovanja.

Mada je uticaj spoljnjih faktora (okruženje i tržište) bitan, ipak su presudni faktori u okviru firme (spoljni faktori su isto za sve učesnike na tržištu). Među njima Toyne i Walters (1989.) posebno ističu:

* strateški značaj sadašnjih i budućih međunarodnih aktivnosti za firmu,
* osnova (poreklo) firme i njeno međunarodno iskustvo,
* stepen diversifikovanosti proizvoda i tržišta u međunarodnom poslovanju firme,
* karakteristike i filozofija (pristup) menadžmenta prema međunarodnim aktivnostima,
* međunarodno iskustvo, veština i sposobnost menadžmenta firme,
* mogućnost i sposobnost prilagođavanja postojeće organizacione kulture u skladu sa zahtevima novih organizacionih prilagođavanja.

Tri su strateški najvažnije dimenzije aktivnosti međunarodnih kompanija koje se mogu identifikovati kao okviri sa postavljanje organizacije:

* funkcije (proizvodnja, finansije, marketing, kadrovi, R&D),
* proizvod (grupe proizvoda ili poslovna područja svrstana po sličnosti na bazi tehnologije, primene, potrošača),
* geografska raširenost (usmerenost na pojedina tržišta, segmente ili po ostalim kriterijumima: globalne potrebe, globalna tražnja itd.).

Na toj osnovi ili kombinacijom strateških dimenzija formira se organizacioni okvir. Kod iskusnih firmi ili firmi koje su se potupno uključivale u međunarodni marketing aktivnosti prsutna je evolucija i organizaciono prilagođavanje kako su međunarodne aktivnosti dobijale na intenzitetu. Većina velikih ili međunacionalnih kompanija su uglavnom preko strukture majka – ćerka razvijale globalno poslovanje tj. divizionu organizaciju po proizvodima, dok su američke jednostavno zadržavale međunarodni divizionalni pristup (poseban deo kompanije zadužen za međunarodno poslovanej) koji je obično bio proširivan određivanjem posebnih rukovodstava po proizvodnim ili regionalnim karakteristikama u okviru tako izdvojenih divizija.

Za globalne globalne korporacije kao naslednike multinacionalnih kompanija karakterističan je integralni pristup, što znači sinhronizovanje ukupne organizacije firme vodeći računa o sve tri pomenute strateške dimenzije aktivnosti gde je jedino geografska dimenzija tretirana istovetno kod svih – svetsko tržište se uzima kao kriterijum.

Organizaciona pozicija marketinga u različitim fazama međunarodne uključenosti preduzeća opredeljena je pristupom ili odnosom prema međunarodnim marketing aktivnostima. Sa tog stanovišta bi mogli razlikovati tri osnovna vida pojavnih oblika organizacije u međunarodnom marketingu prvenstveno sa stanovišta marketing strategije koje sledi organizaciona struktura:

* izvozno orijentisana organizacija marketinga (subsidijarna struktura)
* multinacionalno orijentisana organizacija (diviziona struktura)
* globalno orijentisana organizacija

Izvozno orijentisana organizacija marketinga je karakteristična za početne faze međunarodnog marketing angažovanja kod firmi koje su uglavnom napustile pasivni (spoljno-trgovinski) pristup i opredelile se za razvijanje izvoznog marketing koncepta. Odeljenje izvoza može biti deo marketinga (varijanta b) ili odvojena služba (varijanta a). Međutim, međunarodne marketing aktivnosti se mogu realizovati i osnivanjem stalnih ogranaka ili svojih kompanija zaduženih sa poslovanje i razvijanje pojedinih tržišta. To nisu samostalne firme pošto odgovaraju rukovodstvu matičnog preduzeća, i ovaj nešto razvijeniji tip izvozno orijentisanog marketing organizovanja često se naziva i subsidijarnim tipom organizacije međunarodnog marketinga.

Suština ovog modela organizacije marketinga je realizovanje ciljnog, odnosno ukupnog tržišta preduzeća na domaće i inostrano sa naglašenijim značajem razvijanja proizvodnje na domaćem tržištu. Uključivanje u licencne aranžmane se više shvata sa tehnološkog aspekta a manje kao međunarodna marketing strategija. Širenjem mreže subsidijarnih organizacija odelenje izvoza gubi smisao,a korišćenje mogućnosti za razvijanje zajedničkih ulaganja polako počinje da vrši pritisak ka reorganizacijama koje obuhvataju ne samo marketing nego i proizvodnju i ostale funkcije.

Diviziona organizacija znači centralizovanje međunarodnih operacija u jednom organizacionom delu firme zaduženom za sve poslove koji se obavljaju van nacionalnog tržišta. Međunarodni marketing je u domeni ove dimenzije, mada se može ostvariti koordinacija u marketing planiranju i sprovođenju strategija sa delom firme koji je zadužen za matično tržište. Kod preduzeća koja imaju širi proizvodni program postoji diviziona organizacija i kod proizvodnje u zemlji, tako da lociranje međunarodnog marketinga u međunarodnoj diviziji vrlo često omogućava koordiniranje međunarodnih marketing aktivnostii za divizije u zemlji. Takve organizacije podsećaju na federaciju nacionalni organizacija kompanije zaduženih za pojedina nacionalna tržišta. U narednoj fazi divizione organizacije kompanije, razvijaju se divizije po proizvodima (grupama proizoda) u kombinaciji sa međunarodnom divizijom koja okuplja ogranke firme po zemljama ili regionima.

Diviziona organizacija je svrstana u grupu multinacionalne marketing organizacije jer se međunarodna diviziona struktura u koordinaciji sa delovima firme u matičnoj zemlji usmerava na više tržišta i zadužena je za međunarodne marketing operacije. U mnogim evropskim firmama međunarodna divizija je najznačajniji deo firme, jer je potencijal marketing tržišta mali i ekspanzivne firme su našle prohodnost za svoje programe na drugim tržištima (primer su Nestle i Philips). Sličan je slučaj i sa japanskim firmama. Američke velike firme su bile u drugom položaju i svoju međunarodnu ekspanziju su uglavnom valorizovale uspešnije sa otvaranjem procesa globalizacije svetskog tržišta uz zadržavanje ili proširivanje međunarodnog divizionog pristupa (u ukupnoj, ali i marketing organizaciji).

Globalno orijentisana organizacija marketinga javlja se kroz oblike koji podrazumevaju integraciju aktivnosti na domaćem i ostalim tržištima za razliku od prethodna dva vida organizacije. Kompanije ne prave takvu razliku već se marketing napor posmatra na nivou svetskog tržišta.

Moguće je razlikovati pet osnovnih tipova organizacione strukture:

* po prizvodima (gde su proizvodne divizije zadužene, kako za proizvodnju, tako i marketing širom sveta),
* geografska organizacija (gde su formirane divizije po geografskom principu i one kao delovi firme preuzimaju sve poslove u vezi sa proizvodnjom i marketingom na teritoriji koju pokrivaju),
* funkcionalna organizacija (funkcionalna područja kao marketing, finansije, proizvodnja itd. su razvijena za ukupno svetsko tržište),
* Organizaciona struktura po potrošačima (firma definiše posebne grupe potrošača na svetskom nivou),
* Kombinovana (hibridna) organizacija.

Organizacija po proizvodima je najčešće korišćen oblik od strane velikih međunarodnih firmi posebno multinacionalnih i globalnih korporacija. One su obično organizovane po strateškim poslovnim jedinicama (SBU) i ovakav pristup omogućava da svaka ovakva jedinica vodi računa o marketingu svoje linije proizvoda na svetskom nivou. Posebno je zastupljena kod robe široke potrošnje s obzirom da svetske firme imaju širok asortiman ponude, a prihvaćena je i u industrijama gde je za ostvarivanje konkurentske pozicije značajno tržišno učešće. Na nivou kompanija koje koriste ovakvu organizaciju vrlo je bitna koordinacija aktivnosti u vezi različitih proizvodnih grupa da bi se izbeglo dupliranje nekih suštinskih aktivnosti (marketing istraživanje, promocija). Takvu organizaciju maju Ciba-Geigy, J&J, Black & Decker itd.

Geografski pristup organizaciji je po učestalosti primene odmah iza prvog i obično ne podrazumeva da se prednost daje regionu ili zemlji gde se nalazi formalno sedište firme već odabrane geografske destinacije imaju svoja definisana mesta.

Planiranje, istraživanje i kontrola aktivnosti je obično zadatak koji se obavlja u sedištu top-menadžmenta. Organizacija marketinga po ovom principu omogućava koncentraciju po specifičnosti pojedinih regiona ako je to bitno sa stanovišta firme. Mnoge firme su, čak menjale svoje sedište zbog značaja pojedinih regiona za njihovo poslovanje.

Ovaj pristup praktikuju međunarodne firme koje imaju proizvodne kapacitete širom sveta po nekakvoj specijalizaciji od ranije, pa svaki region ima i posebnu proizvodnju. Međutim, u praksi ima slučajeva da se kapaciteti za pojedine linije razvijaju na svetskom nivou uz poštovanje regionalnog pristupa(uključujući pojedine države). Kod ovog tipa organizacije bitna je jasna podela zaduženja u poslovima marketinga, istraživanja i razvoja, pa i finansija između vrhunskog menadžmenta i regionalnih ogranaka.

Funkcionalna organizacija se javlja obično u slučajevima kada firma ima ograničen broj proizvoda ili potrošača, odnosno kupaca. Vrlo je bitna interakcija između pojedinih funkcija. Ovaj tip organizacije se javlja kod svetskih firmi u rudarstvu ili energetici što je povezano sa dugoročnim ciklusima rada i trajanja poslovnih operacija (npr. istraživački radovi u naftnoj industriji, itd.) ukoliko firma ima razvijene i neke druge proizvodne linije. Funkcionalna organizacija podrazumeva jedinstveno funkcionisanje marketing funkcije na nivou firme.

Sličan je slučaj i kod organizacije marketinga po potrošačima koje se razlikuju između sebe tako što se marketing aktivnosti organizaciono usmeravaju prema profilu ovih grupa. To je i slučaj kada firma plasira iste proizvode ali postojanje specifičnih grupa potrošača (kupaca) zahteva druge metode i stručnost za obavljanje ukupnih marketing aktivnosti. Primera radi, moguća je podela potrošača na pojedine potrošače, firme i državne kupovine (kada se pojedine vlade javljaju kao cilj marketing napora). Razlika je i u procesu kupovine koji prethodi odlukama o kupovini proizvoda ili usluga od strane pojedinačnih potrošača preduzeća ili vlada i njihovih agencija. U međunarodnom marketingu su te posebnosti još više izražene, a značajna je i veza sa finansijskom dimenzijom (međunarodni krediti, državna pomoć, međunarodni aranžmani, valutni obračuni, itd.).

Kombinovana (hibridna) organizacija podrazumeva kombinaciju elemenata dva ili više modela, odnosno organizacionih profila koji se primenjuju simultano. Obično se u organizaciji marketinga na taj način ostvaruje potrebno fokusiranje na proizvod, geografsku lokaciju ili potrebne funkcije. Koristi se i u određenim periodima pre prelaska na neku novu formalnu organizaciju, naprimer često u slučajevima spajanja firmi kada se želi postizanje rezultata i na kratak i na dug rok.

Skoro da je pravilo da „čist“ tip organizacije ne postoji u praksi, jer svaka firma pronalazi odgovarajuća rešenja koja praktično daju rezultate. Jedan primer kombinovane organizacije predstavlja i poznati Procter & Gamble. On ima bazičnu organizaciju po proizvodima, ali je međunarodno poslovanje podelio po kontinentima – ima četiri kontinentalne grupe. Međutim, marketing poslovanje u Evropi je podelio na pet segmenata – Severnu Evropu, Centralnu Evropu, Južnu Evropu, Afriku sa Bliskim Istokom i pan-evropski segment za pelene i piće. Isto primenjuje organizaciju po proizvodnim divizijama, sve linije proizvoda u Evropi su marketinški organizaciono objedinjene u četiri regionalne celine, osim pelena i programa pića koji imaju pan-evropsku organizaciju.

Kada je reč o organizaciji međunarodnog marketinga pominje se praksa jednog broja multinacionalnih i globalnih kompanija čiji model organizacije se naziva matrična organizacija. Ona je nastala iz težnje velikih korporacija (koje po pravilu razvijaju praksu nezavisnosti pojedinis poslovnih aktivnosti po SBU) da omoguće na korporativnom nivou planiranje, organizovanje, i kontrolu svih SBU, kritične mase resursa, strategija i geografske pokrivenosti. SBU su kod globalnih korporacija postavljene na globalni nivo odnosno sa orijentacijom na svetsko tržište, ali se uz to paralelno primanjuju drugi kriterijumi u organizaciji marketinga koji i suštini služe kao spona između nezavisnih SBU.

Eastman Kodak ima proizvodne divizije postavljene na globalnom nivou, ali u marketing organizaciji koristi geografsku podelu po kontinentima i u okviru toga po ograncima po zemljama da bi na taj način povezao nezavisne proizvodne operacije putem praćenja marketing aktivnosti po regionalnom principu.

Philips ima osam proizvodnih divizija, ali marketing aktivnosti deli na tri tipa organizacija po zemljama. U grupu ključnih tržišta (SAD, Japan, Francuska) divizije pored proizvodnje upravljaju i marketing aktivnostima, dok u grupi „lokalna tržišta“ proizvodne divizije ne organizuju marketing aktivnosti,a eventualnu proizvodnju usmeravaju samo za lokalne potrebe. Za treći grupu takozvanih „velikih tržišta“ imaju drugačiji pristup – tu se praktikuje interakcija sa lokalnim ogrankom, jer proizvodi se obezbeđuju iz kompanijskih globalnih izvora, a za marketing na lokalnom tržištu je zadužena lokalna firma.

U ova dva pomenuta slučaja reč je bilo o dvodimenzijalnoj matrici (proizvodni i geografski kriterijumi). Međutim, firma Dow Chemicals koristi trodimenzionalnu matricu: sastoji se od šest geografskih područja, tri važne funkcije (marketing, proizvodnja i istraživanje) i proizvodnih grupa (ima 70 proizvoda) slične eksperimente su radili Philips i Ciba – Geigy. Funkcionisanje matrične organizacije zahteva dobru saradnju menadžera zaduženih za poslovne oblasti, funkcionalnih menadžera i menadžera zaduženih za strateiju.

Sa druge strane, operativni menadžeri koji deluju na srednjem nivou kompanijske strukture moraju biti dobro obučeni i osposobljeni da mogu da savladaju sve probleme koji proizilaze iz davanja izveštaja i primanja instrukcija od „dva šefa“ – primera radi, onoga ko je zadužen za liniju proizvoda sa kojima radi i onoga koji je zadužen za teritoriju na kojoj radi.

Metrična struktura omogućava korporacijama da prate izazove globalizacije: biti u isto vreme globalna i lokalna firma, biti veliki i mali, decentralizovan i sa centralizovanim obaveštavanjem po više dimenzija – jednostavno, omogućava optimizaciju poslovanja sa globalnog aspekta, a u isto vreme i maksimiziranje performansi firme na lokalnom nivou (Czinkota i Ronkainen, 1995.). Bez obzira na razne modalitete organizacije međunarodnog marketinga sa nizom specifičnih modifikacija koje svaka ozbiljna međunarodna firma sigurno čini, mogli bi istači da se ključni princip organizacije nalazi u procesu evolucije rešenja. To je odnos uspostavljanja odgovarajuće organizacione strukture i potrebne reorganizacije koja se javlja kao nužnost, ne samo rasta i razvoja međunarodne firme, nego i stalnih promena u međunarodnom makreting okruženju.

**Zaključak**

Imperativi sve veće internacionalizacije i globalizacije poslovanja predstavljaju izazov za preduzeća i njihove međunarodne marketing aktivnosti. Jasno je da dinamika i međuzavisnost subjekata na tržištu otvara potrebu adekvatnog i efikasnog upravljanja marketing aktivnostima. Marketing menadžment je pristup koji se primenjuje prilikom izlaska na međunarodno tržište a sastoji se od planiranja, kontrole i organizacije marketinga koji su organski povezani.

Planiranje je proces usaglašavanja resursa i ciljeva preduzeća sa aktuelnim i budućim mogućnostima na tržištu. Ovaj proces se ne može shvatiti kao instrument za eliminisanje rizika. Planiranje se sprovodi upravo kako bi se preduzeće upoznalo sa rizicima i kako bi bilo spremno za nepredviđene događaje.

Kada se govori o kontroli treba naglasiti da je ovde reč o preocesu merenja i ocenjivanja rezultata sprovođenja marketing strategija i planova i preduzimanja korektivnih akcija kako bi se obezbedilo dostizanje marketing ciljeva. Ona predstavlja proveru aktuelnog stanja u poređenju sa marketing planovima, šta je ostvareno i kolika su odstupanja od cilja i razlozi takvog stanja da bi se u korektivnoj akciji približili onome što je planirano. Na ovaj način ona predstavlja vodilju sa ostvarivanje marketing planova i strategija.

Organizacija je vrlo često ključni faktor efektivnosti implementacije martketinga. Ovaj deo marketing menadžmenta je često zaposavtljan i loše tretiran iako predstavlja kritičan momenat. Bez obzira na to koliko su ciljevi i planovi dobro postavljeni, sav trud pada u vodu ukoliko ne postoji adekvatna organizacija da ih podrži.

Takođe je veoma bitno naglasiti da se marketing menadžment mora prilagoditi strateškom usmerenju kompanije. Planiranje, kontrola i organizacija imaju drugačiju strukturu u slučaju globalnog strateškog fokusa, a drugačiju u slučaju nacionalnog strateškog fokusa kompanije.

**Literatura**

[1] Jović M. Međunarodni marketing (2006.), IntermaNet Beograd

[2] Philip Kotler, “Marketing Management, Milenium Edition (10 edition)“, Prentice-Hall, 2000.

[3] Geoff Lancaster, Lester Massingham, „Essentals of Marketing Management“, Taylor and Francis e-Library, 2010.

Internet izvori

[4] http://www.egyankosh.ac.in/bitstream/123456789/35478/1/Unit-15.pdf

[5] http://www.scribd.com/doc/52760301/76/PLANIRANJE-MARKETINGA

[www.maturski.org](http://www.maturski.org/)

1. http://www.egyankosh.ac.in/bitstream/123456789/35478/1/Unit-15.pdf [↑](#footnote-ref-2)
2. Jović M. Međunarodni marketing (2006.), IntermaNet Beograd [↑](#footnote-ref-3)
3. http://www.egyankosh.ac.in/bitstream/123456789/35478/1/Unit-15.pdf [↑](#footnote-ref-4)
4. http://www.scribd.com/doc/52760301/76/PLANIRANJE-MARKETINGA [↑](#footnote-ref-5)
5. Jović M. Međunarodni marketing (2006.), IntermaNet Beograd [↑](#footnote-ref-6)
6. Jović M. Međunarodni marketing (2006.), IntermaNet Beograd [↑](#footnote-ref-7)
7. http://www.scribd.com/doc/52760301/76/PLANIRANJE-MARKETINGA [↑](#footnote-ref-8)
8. Geoff Lancaster, Lester Massingham, „Essentals of Marketing Management“, Taylor and Francis e-Library, 2010. [↑](#footnote-ref-9)
9. Philip Kotler, “Marketing Management, Milenium Edition (10 edition)“, Prentice-Hall, 2000,str. 56 [↑](#footnote-ref-10)
10. Jović M. Međunarodni marketing (2006.), IntermaNet Beograd [↑](#footnote-ref-11)