
МАРКЕТИНГ



Професор др Лепосава Зечевић Редовни професор

Биографија

Проф. др Лепосава Зечевић је рођена 24. априла 1970. године у Београду. Основну школу и гимназију је завршила у Београду, а потом се уписала на Економски факултет – смер за маркетинг, на коме је и дипломирала 1992. године и стекла звање **дипломирани економиста**. Године 1994. је завршила IFAM-MBA University у Паризу и стекла BBA – **Bachelor of Business Administration** у области интернационалног бизниса.

Постдипломске магистарске студије уписала је на Факултету за интернационални менаџмент у Београду. Године 1997. одбранила је магистарску тезу под насловом: „Интернационални маркетинг – креативни приступ“ и тиме стекла звање **магистра наука интернационалног менаџмента**.

Године 1999. је на Факултету за интернационални менаџмент одбранила докторску дисертацију под насловом: „Интернационални маркетинг – глобални менаџмент приступ“ и стекла звање **доктора наука интернационалног менаџмента**. Докторска дисертација је одбрањена дана 28. 6. 1999. пред члановима комисије: проф. др Жарко Ковачевић (ментор), проф. др Сениша Зарић и проф. др Здравко Глушица.

Проф. др Лепосава Зечевић радила је у Институту за интернационални менаџмент на радном месту **истраживач** и учествовала као члан тима у раду већег броја научних и стручних пројеката, а на Факултету за интернационални менаџмент као **асистент** за предмете из области маркетинга.

Након одбрањене докторске дисертације, 1999. године, изабрана је у звање **доцента** за предмете: *Маркетинг* и *Интернационални маркетинг*.

Од 2001. године запослена је на Европском универзитету – Факултету за европски бизнис и маркетинг, на коме је изабрана у звање **ванредног професора** за предмете Маркетинг и Интернационални маркетинг.

Године 2007. проф. др Лепосава Зечевић је на Европском универзитету – Факултету за европски бизнис и маркетинг изабрана у звање **редовног професора** за ужу научну област: Менаџмент и бизнис, за предмете: *Принципи маркетинга, Интернационални маркетинг – глобални приступ, Маркетинг стратегија и менаџмент*.

Проф. др Лепосава Зечевић је 27 година у радном односу у научним и високообразовним институцијама у Београду. Поред учешћа у истраживачким и научним тимовима у изради научних пројеката, проф. др Лепосава Зечевић је била вођа већег броја едукативних програма из области менаџмента, бизниса и маркетинга. Коришћењем савремених приступа и методологије, проф. др Лепосава Зечевић је показала изузетне резултате у презентовању и реализовању различитих облика научних и наставних активности.

Проф. Др Лепосава Зечевић перманентно уводи нове видове педагошког рада прилагођавајући технике наставе индивидуално и групно. Својом креативношћу, уводећи у наставу видео и аудио материјале, квизове, креативне радионице постиже да на савремен начин студенти прихватају маркетинг као научну област.

Творац је следећих научно истраживачких и педагошких пројеката:

- 1. Пројекат Креативне радионице** – Креативне радионице су се одржавале перманентно после сваке тематске научне јединице где су студенти практично решавали и стварали радове попут радио реклама, тв реклама, копирајтинг, маркетиншких мудбордова од реклама постојећих компанија, колажа као 2Д решења маркетиншких кампања за компанију по избору утврђујући непосредно пређено градиво. На овим радионицама редовно се вежбала и перцептивна моћ вежбом – Асоцијације којом су спајали слогане, лого или заштитне знаке актуелних кампања са њиховим компанијама. Метода наставе укључивала је и исечке из филмова где се јасно одређивала улога маркетинг менаџера као и уочавање и анализа продакт плејсмента. Као и многе игре засноване на одређивању особине брендова повезујући их са особинама стварних личности.
- 2. Пројекат Презентације** – кроз наставну јединицу везану за препознавање мисије и визије, као и СВОТ анализу компаније, маркетинг микс, као и маркетинг стратегије студенти су презентовали компаније у тимовима. Током тог пројекта студенти су се упознавали са особинама различитих занимања у оквиру одређене компаније симулирајући управо ту улогу у компанији. Током тимског презентовања компаније вежбајући избор речи, дикцију за суштинско представљање рада те компаније. Финалном презентовању тих компанија су присуствовали и топ и сејлс менаџери управо тих компанија, нпр. Nestle, McCann Erickson, Raiffeisen банка, Политика – Базар, ЈАТ, Пертини итд.
- 3. Пројекат Студентске креативне изложбе** – Студентске креативне изложбе спајају следеће научне дисциплине – маркетинг, истраживање тржишта, културну разноликост, страни језик, менаџмент у један примењен пројекат који резултује студентским радовима. Традиционално седам година те изложбе постају саставни део научно образовног система Факултета за европски бизнис и маркетинг.
- 4. Пројекат Организације догађаја** – Студенти се укључују у рад и реализацију разних изложби, модних ревија, као и перманентно вођење студената на анализу организације догађаја као што су Сајам књига, Ноћ књиге, Ноћ музеја, прес конференције, радио и телевизијске емисије, позоришта, кон-

церте, филмске фестивале, путем којих студенти добијају задатке за циљану анализу из одређене научне јединице.

5. Пројекат **Србија као позитиван бренд** – Путем овог пројекта студенти се перманентно подстичу на освешћивање националних, тржишних вредности, као и потенцијала српских ресурса на позитиван начин.
6. Пројекат **Маркетинг туризма** – везан је за конкретно осмишљавање креативног начина привлачења потенцијалних туриста у Србију. Пројекат је садржао конкретне туристичке аранжмане везане за наше културолошко-историјско догађаје, нашу кинематографију и стварне приче из живота наших знаменитих личности које би поспешиле доживљај потенцијалног туристе. Нпр. туристички аранжман *Валтер брани Сарајево* намењен кинеској циљној групи, *Монтевидео* – обилазак кључних дестинација везаних за јунаке тог филма, живот Кнегиње Љубице...

Проф. др Лепосава Зечевић је аутор и коаутор већег броја монографија, књига, научних и стручних радова објављених у домаћим и иностраним часописима и учесник је и организатор већег броја научних скупова у земљи и иностранству.

Учешће на домаћим и међународним научно–истраживачким пројектима

У укупном научно-истраживачком раду, самостално и у сарадњи са другим ауторима проф. др Лепосава Зечевић је учествовала као члан научно-истраживачког тима на већем броју међународних пројеката и то:

1. Глобални систем образовања у проширеној Европи;
2. Наука, образовање и дипломатија у функцији Евро-Атлантских интеграција;
3. Европски бизнис и маркетинг у функцији развоја привреде Србије и европских интеграционих процеса;
4. Европски менаџмент и бизнис као фактор интеграције Србије у Европску Унију;
5. Развој менаџмента и маркетинга у Централној и Југоисточној Европи;

Значајнији објављени научно-истраживачки радови:

6. Проф. др Лепосава Зечевић, *Маркетинг – принципи маркетинга*, 244 стр., Европски Универзитет, Београд, прво издање 2011. године ИСБН 978-86-7582-058-1;
7. Проф. др Лепосава Зечевић, *Интернационални маркетинг – глобални приступ*, 307 стр., Европски Универзитет, друго издање, Београд 2007. ИСБН 978-86-7582-038-3;
8. Проф. др Лепосава Зечевић, *Интернационални маркетинг – креативни приступ*, 164 стр., Европски Универзитет, Београд 2002. ИСБН 86-82915-16-2;
9. Проф. др Лепосава Зечевић, проф. др Олгица Зечевић Станојевић, проф. др Ана Миленковић, „The Role of Marketing Communications in Responsible Organizations“, рад са међународног научног скупа објављен у зборнику „36th International Conference on Organizational Science Development, Portorož, 2017.

10. Проф. др Лепосава Зечевић, проф. др Олгица Зечевић Станојевић, проф. др Ана Миленковић, Мими Мирјана Влаовић, „The Film as a Creative Industry in the Function of Marketing of Destination“, рад са међународног научног скупа објављен у зборнику „4th International Scientific Conference Tourism in Southern and Eastern Europe“, University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management, 2017, ISSN 1848-405;
11. „Marketing Strategy Development in Central and South-East Europe“, рад са међународног научног скупа објављен у зборнику „European Management, Business and Marketing Development with Special Emphasis on Central and South-East Europe, European Academy of Science, Vienna, Evropski univerzitet, Beograd, 2017, ISBN 978-86-7582-075-8;
12. Prof. dr Milija Zečević, prof. dr Leposava Zečević, prof. dr Olgica Zečević Stanojević, doc dr Neda Samardžija, The Development of Management in tourism in Central and South-East Europe – Cultural Diversity, рад у међународном зборнику Фокус, University of Maribor, Faculty of Organization Sciences, Portorož, 2014, ISBN 978-961-232-274-8;
13. Радмила Јаничић, Лепосава Зечевић, Марко Јовановић, Ана Миленковић, Маја Ђурица, Нина Ђурица, International conference on organization science development, Порторож, Словенија, март, 2014, „Analysis of the costs of brand value activities that imply the development of competition“, ISBN 978-961-232-247-8;
14. Проф. др Милија Зечевић, проф. др Лепосава Зечевић, „Leadership in dynamic conditions“, International Scientific conference, Management development in central and south-east Europe, 19. novembar 2012. ISBN 978-86-7582-068-0;
15. Проф. др Лепосава Зечевић, „Localized international marketing of global companies“, International Scientific conference, Management development in central and south-east Europe, 19. novembar 2012, ISBN 978-86-7582-068-0;
16. Проф. др Лепосава Зечевић, „Creative education in transittion – the field of marketing managment“, Second international Scientific conference, „University education in transittion, transittion in University education – modern and universal“, Belgrade, 2. 12. 2011;
17. Проф. др Лепосава Зечевић, „Development of european business and marketing in new Europe“, International scientific conference, Management development in central and south-east Europe, the conference is at hotel Regency, Belgrade, str. 98-114, march 15th, 2011, 978-3-9503225-0-7;
18. Проф. др Лепосава Зечевић, Радмила Јаничић, „Интегрисане маркетинг комуникације“ у изградњи брэнда компаније, Међународна конференција о развоју организационих знаности, 24-26. март 2010. Порторож, Словенија.
19. Проф. др Лепосава Зечевић, проф. др Олгица Зечевић Станојевић, Утицај културне разноликости на интернационални менаџмент и маркетинг, Међународни научни симпозијум „Теорија и пракса науке у друштву – изазови и перспективе“, Хемијски факултет Универзитета у Београду, Београд 2014., ИСБН 978-86-7220-064-5, ЦОБИСС. СР-ИД 211061516;
20. Проф. др Лепосава Зечевић, „Marketing Management in Function of Global Planning“, рад са међународног скупа објављеног у зборнику *Menagement and*

-
- Marketing Development in Central and South East Europe*, European University, Belgrade, European Academy of Science, Vienna, 2014, ISBN 978-86-7582-069-7;
21. Проф. др Милија Зечевић, проф. др Лепосава Зечевић, проф. др Олгица Зечевић Станојевић, проф. др Драган Недељковић, *Team Management in International Business*, Indian Journal of Applied Research, ISSN 2249-555 X, 2016;
 22. Проф. др Милија Зечевић, проф. др Лепосава Зечевић, проф. др Олгица Зечевић Станојевић, проф. др Драган Недељковић, *Decision Making and Control in International Organizations*, Indian Journal of Applied Research, ISSN 2249-555 X, 2016;
 23. Prof. dr Milija Zečević, prof. dr Olgica Zečević Stanojević, prof. dr Lepasava Zečević, doc dr Aleksandra Vujko, prof. dr Dragan Nedeljković, *Gastronomy as a mean of marketing management and rural destination development*, Serbian Journal of Engeneering management, 2020 vol 5, iss 1, pp 1-13, UDC 641.642:339.138(491.113);
 24. Prof. dr Milija Zečević, prof. dr Olgica Zečević Stanojević, prof. dr Lepasava Zečević, doc dr Aleksandra Vujko, prof. dr Dragan Nedeljković, *The rural Residents Perceptions on Business Impact of Cultural and Promotional Aspects of Tourism*, Ekonomika poljoprivrede, 2020;
 25. *Интернационални маркетинг – глобални процесуи*, докторска дисертација одбрањена на Европском универзитету, Факултету за интернационални менаџмент у Београду, дана 28.06.1999, ментор: проф. др Жарко Ковачевић;
 26. *Интернационални маркетинг – креативни процесуи*, одбранила је магистарску тезу на Европском универзитету, Факултету за интернационални менаџмент у Београду, 1997.
 27. Prof. dr Milija Zečević, prof. dr Lepasava Zečević, prof. dr Olgica Zečević Stanojević, doc dr Neda Samardžija, *The Development of Management in tourism in Central and South – East Europe – Cultural Diversity*, рад у међународном зборнику Фокус, University of Maribor, Faculty of Organization Sciences, Portorož, 2014, ISBN 978-961-232-274-8.

Проф. др Лепосава Зечевић је рецензент монографија:

1. Глобални и Транснационални бизнис и менаџмент, монографија, аутора проф. др Милије Зечевића, Европски Универзитет, 2008. ИСБН 978-86-7582-041-3, ЦОБИСС.СР-ИД 146020364;
2. Интернационални менаџмент, монографија, аутора проф. др Милије Зечевића, Европски Универзитет, Београд, 2015, ИСБН 978-86-7582-070-3, ЦОБИСС.СР-ИД 213915148;
3. Европско културно окружење, монографија, аутора проф. др Олгице Зечевић – Станојевић, Европски Универзитет, Београд, 2007, ИСБН 978-86-7582-011-6;
4. Принципи менаџмента, аутора проф. др Милије Зечевића и проф. др Драгана Недељковића, Европски Универзитет, Београд, 2015, ИСБН 978-86-7582-072-7;

Проф. др Лепосава Зечевић је активно учествовала у покретању и уређивању стручних часописа, међу којима:

- *Manager*, часопис Института за унапређење робног промета, Београд.
- *Интернационални менаџмент и бизнис*, часопис Факултета за интернационални менаџмент, Београд.
- *Европски менаџмент*.
- *European International Management*, часопис European Association of International Management.
- *International Manager*, часописа Југословенског савета за развој менаџмента и едукацију.

Педагошки рад и развој научној подмлатка

Проф. др Лепосава Зечевић је скоро тридесет година у радном односу у научним и образовним институцијама. Као истраживач, асистент, а потом и као доцент и професор поред учешћа у истраживачким и научним тимовима у изради научних пројеката била је ангажована и на реализацији већег броја едукативних програма из области маркетинга, менаџмента маркетинга и маркетинг комуникација.

По потписивању ексклузивног уговора Института за интернационални менаџмент и *Institut Franca Americain de Management Pariz* била је ангажована као професор на ИФАМ ББА (*Bachelor of Business Administration*) студијском програму.

Као Универзитетски професор, проф. др Лепосава Зечевић је показала изузетне резултате презентирајући материју из области маркетинга и интернационалног маркетинга кроз савремене приступе.

Изузетан допринос проф. др Лепосава Зечевић даје и развоју научно-наставног подмлатка кроз активно учешће као ментор у изради дипломских и мастер радова и у раду комисије за оцену и одбрану докторских дисертација.

Проф. др Лепосава Зечевић је била ко-ментор у изради и одбрани већег броја мастер радова, међу којима истичемо:

1. Тема мастер рада: Европски бизнис и маркетинг са посебним освртом на утицај медија у креирању глобалних кретања друштва – компаративни приступ BBC -DW
Кандидат: Константин Ивков
Датум одбране: 29.06.2009.
2. Тема мастер рада: Европски маркетинг са посебним освртом на компарацију компанија Гранд кафа и Jacobs Kraft
Кандидат: Ивана Ловић
Датум одбране: 03.08.2009.
3. Тема мастер рада: Стратегија интернет маркетинга у САД, Западној Европи и Србији
Кандидат: Душана Абацин
Датум одбране: 19.05.2010.

4. Тема мастер рада: Европски бизнис и маркетинг са посебним освртом на менаџмент маркетинга
Кандидат: Сања Мавровић
Датум одбране: 28.05.2010.
5. Тема мастер рада: Туризам у Перуу и суседним државама – маркетинг приступ
Кандидат: Ана Бољшаков
Датум одбране: 24.01.2011.
6. Тема мастер рада: Европски бизнис и маркетинг са посебним освртом на маркетинг промоцију компанија Louis Vitton и Burberry
Кандидат: Анђела Краљ
Датум одбране: 20.05.2011.
7. Тема мастер рада: Европски бизнис и маркетинг банкарства у Србији са посебним освртом на маркетинг функције
Кандидат: Петар Стефановић
Датум одбране: 03.06.2011.
8. Тема мастер рада: Европски бизнис и маркетинг са посебним освртом на менаџмент у медијској индустрији на примеру медијских кућа BBC и B92
Кандидат: Ивана Шаронић
Датум одбране: 04.06.2011.
9. Тема мастер рада: Европски бизнис и маркетинг у области фармацеутске индустрије на примерима компанија Новартис и Галеника
Кандидат: Ивана Клинић
Датум одбране: 24.05.2012.
10. Тема мастер рада: Европски бизнис и маркетинг на примеру Привредних комора Србије и Хрватске са посебним освртом на организацију догађаја
Кандидат: Бојана Остојић
Датум одбране: 28.05.2012.
11. Тема мастер рада: Европски бизнис и маркетинг са посебним освртом на маркетинг компанија Лореал и Нивеа
Кандидат: Нина Филиповић
Датум одбране: 25.06.2012.
12. Тема мастер рада: Европски менаџмент, бизнис и маркетинг у области телекомуникација са посебним освртом на компаније Nokia i Samsung Electronics
Кандидат: Дарко Наталић
Датум одбране: 28.09.2012.
13. Тема мастер рада: Европски бизнис и маркетинг са освртом на интернет индустрију и претраживаче Google i Yahoo
Кандидат: Ема Цветковић
Датум одбране: 03.06.2013.
14. Тема мастер рада: Европски бизнис, маркетинг и културна разноликост са посебним освртом на маркетинг комуникације кроз компаративни менаџмент приступ на примерима компанија Теленор и T-Com
Кандидат: Драгана Живковић
Датум одбране: 06.06.2013.
15. Тема мастер рада: Европски бизнис, маркетинг и културна разноликост са посебним освртом на маркетинг и промоцију компанија Deutsche Telekom i Vodafone
Кандидат: Будислав Шошкић
Датум одбране: 06.06.2013.

16. Тема мастер рада: Европски бизнис, маркетинг и културна разноликост кроз компаративни менаџмент приступ на примерима компанија Нивеа и Лореал
Кандидат: Ивана Милосављевић
Датум одбране: 12.06.2013.
17. Тема мастер рада: Европски бизнис, маркетинг и културна разноликост кроз компаративни менаџмент приступ на примерима компанија Тојота и Форд
Кандидат: Сандра Калинић
Датум одбране: 14.06.2013.
18. Тема мастер рада: Европски бизнис, маркетинг и културна разноликост кроз компаративни приступ на примерима компанија Телеком Србија и VIP Mobile Austria
Кандидат: Душан Наић
Датум одбране: 30.05.2014.
19. Тема мастер рада: Европски бизнис, маркетинг и култура кроз компаративни приступ на примерима компанија Apple и HTC Corporation
Кандидат: Илија Чеперац
Датум одбране: 04.06.2014.
20. Тема мастер рада: Европски бизнис, маркетинг и култура кроз компаративни приступ на примерима маркетинга винарија Радовановић и Masciarelli
Кандидат: Сандра Ђорђевић
Датум одбране: 13.10.2014.
21. Тема мастер рада: Европски бизнис, маркетинг и култура кроз компаративни менаџмент приступ на примерима компанија Mercedes и Volvo
Кандидат: Јеремић Димитрије
Датум одбране: 18.05.2016.
22. Тема мастер рада: Европски бизнис, маркетинг и култура кроз компаративни менаџмент приступ на примерима компанија Oscar dela renta и Givenchy
Кандидат: Совиљ Олга
Датум одбране: 25.05.2016.
23. Тема мастер рада: Европски бизнис, маркетинг и култура кроз компаративни менаџмент приступ на примерима компанија Chanel и Versace
Кандидат: Минић Светлана
Датум одбране: 06.06.2016.
24. Тема мастер рада: Европски бизнис, маркетинг и култура кроз компаративни менаџмент приступ на примерима компанија Pandora и Swarovski
Кандидат: Бановчанин Бојана
Датум одбране: 01.03.2017.
25. Тема мастер рада: Европски бизнис, маркетинг и култура кроз компаративни менаџмент приступ на примерима компанија Michael Kors и GUESS
Кандидат: Наумовић Тијана
Датум одбране: 22.04.2017.
26. Тема мастер рада: Европски бизнис, маркетинг и култура кроз компаративни менаџмент приступ на примерима компанија Bambi и Nestle
Кандидат: Тимотијевић Ана
Датум одбране: 10.05.2017.
27. Тема мастер рада: Европски бизнис, маркетинг и култура кроз компаративни менаџмент приступ на примерима компанија Mona и Zara
Кандидат: Мина Наумовић
Датум одбране: 30.05.2017.

28. Тема мастер рада: Европски бизнис, маркетинг и култура кроз компаративни менаџмент приступ на примерима туристичког савеза Црне Горе и Србије
Кандидат: Дајковић Биљана
Датум одбране: 28.05.2018.
29. Тема мастер рада: Европски бизнис, маркетинг и култура кроз компаративни менаџмент приступ на примерима компанија Air France и Lufthansa
Кандидат: Стојановић Сандра
Датум одбране: 29.05.2018.
30. Тема мастер рада: Европски бизнис, маркетинг и култура кроз компаративни менаџмент приступ на примерима компанија Loreal и Nivea
Кандидат: Ристић Марија
Датум одбране: 28.05.2019.
31. Тема мастер рада: Европски бизнис, маркетинг и културна разноликост са посебним освртом на Италију и Америку
Кандидат: Вељко Ероп
Датум одбране: 30.05.2019.
32. Тема мастер рада: Европски бизнис, маркетинг и култура кроз компаративни менаџмент приступ на примерима компанија Nissan и Skoda
Кандидат: Јакшић Исидора
Датум одбране: 05.06.2019.
33. Тема мастер рада: Европски бизнис, маркетинг и култура кроз компаративни менаџмент приступ на примерима компанија Apple и Philips
Кандидат: Шеровић Андрија
Датум одбране: 06.06.2019.

Проф. др Лепосава Зечевић је учествовала у раду комисије за оцену и одбрану докторских дисертација и била ко-ментор у изради и одбрани докторских дисертација међу којима и:

1. Тема докторске дисертације: Менаџмент маркетинга – анализа, планирање, примена и контрола
Кандидат: Ана Миленковић
Датум одбране: 03.06.2008.

***Истичемо дојринос дијломираних стјудената,
са њосебним осврћом на њихове дијломске радове***

1. Тема дипломског рада: Европски бизнис, маркетинг и култура кроз компаративни менаџмент приступ на примерима компанија Tesla и Huawei
Кандидат: Тасковић Марина
Датум одбране: 10.05.2017.
2. Тема дипломског рада: Европски бизнис, маркетинг и култура кроз компаративни менаџмент приступ на примерима компанија Лагуна и ACTES SUD
Кандидат: Стојановић Сандра
Датум одбране: 16.05.2017.
3. Тема дипломског рада: Европски бизнис, маркетинг и култура кроз компаративни менаџмент приступ на примерима компанија Radisson blue и Хотел извор
Кандидат: Павићевић Ива
Датум одбране: 16.05.2017.

4. Тема дипломског рада: Европски бизнис, маркетинг и култура кроз компаративни менаџмент приступ на примерима компанија Ernest & Young и KPMG
Кандидат: Јовановић Сташа
Датум одбране: 16.05.2017.
5. Тема дипломског рада: Европски бизнис, маркетинг и култура кроз компаративни менаџмент приступ на примерима компанија Аерофлот и Емиратес
Кандидат: Ристић Марија
Датум одбране: 23.05.2018.
6. Тема дипломског рада: Европски бизнис, маркетинг и култура кроз компаративни менаџмент приступ на примерима компанија Benetton и Zara
Кандидат: Јанковић Татјана
Датум одбране: 24.05.2018.
7. Тема дипломског рада: Европски бизнис, маркетинг и култура кроз компаративни менаџмент приступ на примерима компанија Mercedes и Toyota
Кандидат: Станић Михајло
Датум одбране: 25.05.2018.
8. Тема дипломског рада: Европски бизнис, маркетинг и култура кроз компаративни менаџмент приступ на примерима компанија Ikea и Matis
Кандидат: Штауб Татјана
Датум одбране: 29.05.2019.
9. Тема дипломског рада: Европски бизнис, маркетинг и култура кроз компаративни менаџмент приступ на примерима компанија Ducati и BMW
Кандидат: Крчић Лука
Датум одбране: 09.07.2019.
10. Тема дипломског рада: Европски бизнис, маркетинг и култура кроз компаративни менаџмент приступ на примерима компанија Dolce Gabana и Versace
Кандидат: Анђелић Александра
Датум одбране: 09.07.2019.
11. Тема дипломског рада: Европски бизнис маркетинг и култура (Држава ЕУ) са посебним освртом у образовању и нове технологије
Кандидат: Радосављевић Маја
Датум одбране: 09.07.2019.
12. Тема дипломског рада: Европски бизнис, маркетинг и култура кроз компаративни менаџмент приступ на примерима компанија Zara и H&M
Кандидат: Савић Сара Катарина
Датум одбране: 01.07.2020.
13. Тема дипломског рада: Европски бизнис, маркетинг и култура кроз компаративни менаџмент приступ на примерима компанија Ikea и Forma Ideale
Кандидат: Ксенија Медар
Датум одбране: 01.07.2020.

Проф. др Лепосава Зечевић
МЕНАЏМЕНТ МАРКЕТИНГА
У ФУНКЦИЈИ ГЛОБАЛНОГ ПЛАНИРАЊА

Глобално тржиште је потпуно нова арена за интернационално оријентисане компаније и њихове менаџере. Они који послују на интернационалном тржишту треба да се адаптирају на страна окружења и вешто да решавају конфликте између политичких, културних и правних сила у циљу постизања успеха. Глобални маркетинг је наука и умешност пословања која је у спрези са многим другим дисциплинама и свакодневно се дешава око нас, има много утицаја на наш живот и од суштинске је важности за опстанак и успех компанија. Разлог за то је раст глобалних бизнис активности који отвара све више могућности.

Планирање и развој производа лежи у срцу глобалног маркетинг процеса. Треба развијати нове производе или модификовати старе да би се задовољиле нове или промењене потребе потрошача на глобалној или регионалној основи али истовремено треба задовољити корпоративне циљеве техничких достигнућа и финансијске профитабилности. У многим мултинационалним компанијама, сваки производ се развија за могућу светску употребу и јединствени мултинационални тржишни захтеви су укључени кад год је то технички изводљиво. Зато главни циљ процеса планирања је некада у развоју стандардног производа – производа или линије адаптираних производа у производе и њихове линије које се развијају да остваре допадљивост на глобалном нивоу. У функцији глобалног планирања морамо узети у обзир следеће задатке: 1) идентификацију јединствених захтева које треба укључити у производне циљеве и спецификације као и у техничке активности руководеће јединице; 2) све друге активности потребне за планирање, израду, увођење и подршку производима у заинтересованим јединицама; 3) идентификацију свих активности које се не догађају истовремено када и планови и активности руководеће јединице

Глобалне компаније могу имати предност у томе што су у могућности да користе ресурсе из целог света. Током првих фаза процеса глобалног планирања и развоја производа, глобални акценат је на идентификовању и вредновању захтева и руководеће јединице и заинтересованих јединица и укључивању тих захтева у план. Током каснијих фаза, акценат је на ефикасном развоју и дизајну глобалног производа уз минимум конфигурационих разлика и на развоју система подршке способностима у свакој јединици тј. учесника. Резултат интеракције и комуникације је активност планирања и развоја производа на глобалној бази и производа намењених првенствено светским тржиштима.

Кључне речи: менаџмент, маркетинг, тржиште, интернационални маркетинг, глобални маркетинг, производ, планирање производа, развој производа, глобално планирање.

Глобално планирање

Развој производа лежи у срцу глобалног маркетинг процеса. Треба развијати нове производе или модификовати старе да би се задовољиле нове или промењене потребе потрошача на глобалној или регионалној основи. Истовремено, треба задовољити корпоративне циљеве техничких достигнућа и финансијске профитабилности.

Са растућом конкуренцијом која је способна да реагује брзо када се уведу нови производи, светско планирање на производном нивоу обезбеђује већи број материјалних користи. Компанија која усвоји светски приступ производном менаџменту боље је у стању да развије производе са спецификацијама које су компатибилне на светској основи. Компанија која препушта развој производа независним јединицама имаће потешкоће у преношењу свог искуства и технологије. У многим мултинационалним корпорацијама, сваки производ се развија за могућу светску употребу и јединствени мултинационални тржишни захтеви су укључени кад год је то технички изводљиво. Неки дизајнирају своје производе да би испунили регулативу и друге кључне захтеве на својим главним тржиштима, а онда ако је потребно захтеви мањих тржишта се испуњавају по земљама. На пример, Nissan прави водеће моделе који се могу уз мање измене прилагодити локалној продаји на већим тржиштима. За остале ситуације, компанија такође обезбеђује низ додатних модела који се могу адаптирати на потребе локалних сегмената. Користећи овај приступ Nissan је у могућности да смањи број основних модела са 48 на 18. Овај приступ значи и да се овај нови производ може увести истовремено на сва тржишта фирме. Компаније попут 3М и Херох-а развијају већину својих производа имајући на уму тај циљ. Нека тржишта могу захтевати јединствене приступе развоју глобалних производа. У Gillette-у, време је једини уступак локалном укусу. Тржишта у развоју, као што су Источна Европа и Кина, прво су одрасла на старијим, јефтинијим производима, пре продаје савремених верзија. У светској привреди где је раст углавном на тржиштима у развоју, традиционални приступ увођења глобалног производа може да држи нове производе ван домаћаја потрошача због високих цена. Зато Procter & Gamble прво размотри шта потрошачи у различитим земљама могу себи да приуште и онда развијају производе које ови могу да плате. На пример, у Бразилу компанија је увела пелене назване Pampers Uni, мање скупу верзију свог главног производа. Стратегија је у креирању различитих нивоа цена, хватати потрошача да пређе на други ниво производа због пораста прихода и жеље за бољим производом.

Зато главни циљ процеса развоја производа није развој стандардног производа или производне линије већ уграђивање адаптивности у производе и производне линије већ уграђивање адаптивности у производе и производне линије које се развијају да остваре допадљивост у целом свету.

Процес развоја производа започиње рађањем идеје. Идеје могу произаћи из саме компаније – од кадрова за истраживање и развој, продајног особља или скоро сваког ко се ангажује у акцијама компаније. Посредници такође могу сугерисати идеје јер су ближи променљивим и често различитим потребама интернационалних потрошача. Конкуренти су главни спољни извор идеја. Конкурентска идеја из иностранства може да се модификује и побољша да би одговарала карактеристикама неког другог тржишта. Пример: када се председник фирме d-Сон вратио са пута по Европи, са собом је донео нешто што је у САД изгледало као необична идеја за паковање инсектицида. На тржишту где доминирају аеросоли, нова идеја је тражила спреј за заштиту од инсеката у форми „оловке“. Фирма је добила америчка права за производ који у Европи маркетира Тамана, филијала Shell Oil-а.

За велики број компанија, посебно оне које производе индустријску робу, потрошачи су најбољи извор идеја за нове производе. Од 30 производа са највећом светском продајом 1990. 70% води порекло из производње и маркетинга (а не лабораторија). За неке компаније захтеви за набавку који потичу од влада и на пример, Уједињених нација, представљају извор нових производних идеја.

Већина компанија развија на стотине идеја сваке године; на пример, 3М може да има 1.000 нових производних идеја конкуришући за мала развојна средства сваке године. Производне идеје се разматрају на тржишном, техничком и финансијском основу: да ли је тржиште значајно, да ли се на њега може продрети, може ли се производ масовно производити, и ако је одговор на сва ова питања афирмативан, да ли компанија може да произведе и маркетира тај производ профитабилно? На пример, произвођачи житарица могу одустати од увођења својих производа на тржиште као што је Бразил, где се доручак нормално не једе, зато што би био потребан скуп процес едукације.

Производна идеја која у некој фази не добија „зелено светло“, не мора обавезно бити и одбачена. Најпрогресивније компаније чувају податке о „разноразним могућностима“. Често се ти подаци користе за развој других производа. Један од најпознатијих примера односи се на 3М. После развоја новог упреденог влакна пре 50 година, комерцијална служба набавке није знала шта да уради са технологијом. Међу одбаченим идејама биле су и безшавне корпице за прслуче (превише скупе) и пелене за једнократну употребу. Влакно је на крају нашло примену у изради хируршких и индустријских маски. Када нова производна идеја добије „зелено светло“ праве се први пут пилот модели. То подразумева велико ангажовање средстава, посебно ако су производу потребни посебан кадар и просторије. У излазној фази која претходи пуној комерцијализацији, прелиминарне производне јединице се тестирају на лицу места или у ограниченим мини кампањама.

Све фазе развоја – рађање идеје, разматрање, развој производа и процеса, узлазна фаза и комерцијализација – треба да буду глобалне по својој природи уз инпуте свих тржишта којих се то тиче, у процес. Ако је то могуће, оригинални производни дизајни могу лако и не много скупо да се касније адаптирају. Процес је много олакшан употребом САД-а (**дизајна уз помоћ компјутера**).

Неке компаније су у стању да дизајнирају своје производе тако да задовоље већину стандарда и захтева у целом свету, уз мале модификације у зависности од земље. Процес производног развоја може да иницира свака јединица у организацији, у матичној земљи или у иностранству. Уколико иницијатива потиче од филијале којој недостају технички и финансијски ресурси за имплементацију, задатак се додељује другој јединици у фирми. Најчешће је то централно одељење за истраживање и развој у родитељским компанијама. Велике мултинационалне корпорације природно имају лабораторије за развој које могу да преузму задатак на више локација. Gillette на пример има две лабораторије, једну у САД, а другу у Великој Британији. У таквим случајевима изузетно је важна координација и проток информација између јединица.

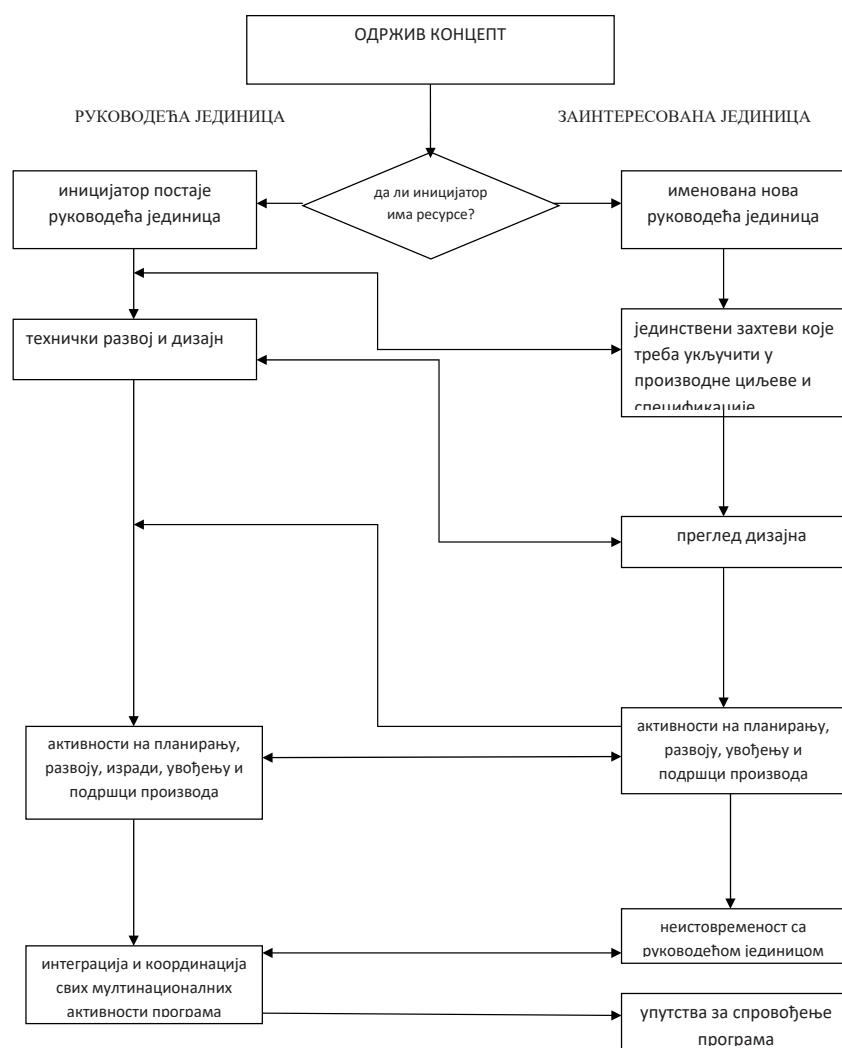
Глобалне компаније могу имати предност у томе што су у могућности да користе ресурсе из целог света. Најновији производ фирме Otic Elevator Inc., Elevonic је добар пример; Лифт је развило 6 истраживачких центара у пет земаља. Отисова група у Фармингтону, Конектикат, радила је на интеграционим системима, Јапан је направио специјалне моторне полуге помоћу којих лифтови глатко клизе, Француска је усавршила системе затварања и отварања врата, Немачка је урадила електронику, а Шпанија се побринула за неке мале компоненте. Ова интернационална акција уштедела је више од \$ 10 милиона на дизајн и смањила развојни циклус са четири на две године.

У неким случајевима, задатак производног развоја може бити додељен на бази комбинације специјалног тржишта и техничког знања. Када је велики амерички произвођач апарата за копирање дошао у ситуацију да му јапанске фирме одузимају тржиште у једном малом сегменту копир апарата у Европи, његова филијала у Јапану добила је налог да развије неки додаток за производну линију. Тај производ који је развијен и произведен у САД, касније је маркетингован у САД. Иако се активност развоја производа може одвијати у земљи родитељу, све јединице које су заинтересоване, активно учествују у планирању развоја и тржишта за нови производ. На пример, филијала ће директно комуницирати са Elevonic одељењем на нивоу дирекције, а такође и са интернационалним кадровима који могу да подрже филијалу у њеној актуелној развојној активности. То често подразумева и трансфер људи са једне локације на другу.

Активности типичног глобалног програма су резимирани на слици. Руководећа јединица има задатак да оствари: (1) јединствени светски технички развој и дизајн новог производа који одговара глобалном дизајн стандарду и глобалним стандардима производње и набавке као и могућност преношења комплетног дизајна у све заинтересоване јединице; (2) све друге активности потребне за планирање, развој, израду, увођење и подршку производа у руководећој јединици како и усмеравање и пружање подршке заинтересованим јединицама као и усмеравање и пружање подршке заинтересованим јединицама како би се обезбедило истовремено увођење; и (3) интеграција и координација свих глобалних активности програма. Заинтересоване јединице, с друге стране, имају задатак да остваре: (1) идентификацију јединствених захтева које треба укључити у производне циљеве и спецификације као и у техничке активности руководеће јединице; (2) све друге активности потребне за пла-

нирање, израду, увођење и подршку производима у заинтересованим јединицама; и (3) идентификацију свих активности које се не догађају истовремено када и планови и активности руководеће јединице.

Током првих фаза процеса развоја производа, глобални акценат је на идентификовању и вредновању захтева и руководеће јединице и заинтересованих јединица и укључивању тих захтева у план. Током каснијих фаза, акценат је на ефикасном развоју и дизајну глобалног производа уз минимум конфигурационих разлика и на развоју система подршке способностима у свакој јединици – учесника. Резултат интеракције и комуникације је активност развоја производа на глобалној бази и производа намењених првенствено светским тржиштима.



Слика 1. Менаџмент глобалног програма

Извор: Ilkka Aronkainen, „Развој производа у мултинационалној компанији“, *International Marketing Review*, зима, 1983.

Овај приступ ефективно пресеца дебате за и против глобализације односно локализације и нуди јасан начин одређивања и спровођења ефектних програма на неколико тржишта симултано. Такође, дирекцији нуди могућност стандардизовања неких аспеката производа, а истовремено дозвољава

максимум флексибилности, кад год је технички изводљиво, због различитих тржишта. На пример, када се ради о техничком развоју, чланови филијала активно учествују у развојним процесима да би осигурали да се глобалне спецификације уграде у иницијални дизајн производа.

Процес треба да буде обликован. У индустријама које су карактеристичне по технолошким променама, закашњење од 9-12 месеци код појављивања на тржишту може за половину да смањи потенцијалне приходе новог производа. Да би се смањило време развоја, компаније као NEC или Canon, користе мултидисциплинарне тимове који су на пројекту од почетка до краја, користећи паралелни приступ лансирању производа¹.

Дизајнери почињу са послом пре завршетка теста одрживости; производња и маркетинг почињу да се загревају много пре завршетка дизајна. Овакви тимови зависе од компјутерских система за дизајн, симулацију и анализу производа. Према проценама Toyota Motor компаније, у будућности могу да развијају по један нови аутомобил сваке године, док је већини конкуренције потребно до пет година. Наравно, код нових неизвесних технологија за које тржишни одговор није јасан, уобичајено је и препоручује се дужи развојни циклус.

Фирме које користе светски производни менаџмент имају више могућности да развијају производе који се могу брзо увести на било које тржиште. Улаз на страну тржиште може бити или у форми производње или маркетинга у иностранству².

Локација активности истраживања и развоја

Ранија тенденција већине мултинационалних корпорација је била да лоцирају већи део својих операција развоја производа у оквиру корпорације – матичне филијале (родитеља). Однедавно, многи стручњаци препоручују компанијама да почну да користе ресурсе базиране у иностранству да побољшају своју способност конкурисања на међународном плану. У компанији Asea Brown Boveri, на пример, 90% њиховог истраживања и развоја се обавља у лабораторијама.

Холандски електронски гигант Philips некада је централно лансирао сва своја истраживања и развој, али сада 70% финансирања долази од пословних јединица³. Корист се стиче од међународних контаката, а постојањем истраживања и развоја у иностранству додају се нове ствари постојећој производној линији компаније чиме се повећавају шансе за глобални успех. На пример, W.

¹ Ilka A.R., "Product Development in the Multinational Firm", *International Marketing Review* 1, (Winter 1983), 24-30.

² Bro U., "Speeding New Ideas to Market", *Fortune*, March 2, 1987, 62-66.

³ Edward G. K., "Customize Your Product Development", *Harvard Business Review* 66 (November-December 1988), 46-52.

R. Grace је 1988. отворио центар за истраживање и развој од 8 милиона долара у Јапану. Иако су трошкови велики а регрутовање тешко, корист је велика. Јапан пружа компанији повећану свест о технолошком развоју и лакшу доступност том развоју што се може користити за бољу реакцију не само на локална тржишта, него и на глобална. Центар за истраживање и развој је део тријадног приступа Grace-а који обухвата три водеће области за дифузију технологије⁴: САД, Европу и Јапан. Многе друге компаније међу којима су и DuPont, Upjohn, Campbell и Eastman Koda, лансирани су сличне центре.

Инвестирање у истраживање и развој у иностранству углавном потиче од четири разлога: (1) да се помогне трансфер технологије од родитеља ка филијали; (2) да се развију нови и бољи производи за инострана тржишта; (3) да се развију нови производи и процеси за симулирану примену на светска тржишта фирме; и (4) да се развију нове технологије дугорочне истраживачке природе. Опредељење фирме за интернационалне операције повећава се од прве врсте инвестиција до треће и четврте где скоро да нема предрасуда према дирекцији која обавља посао.

Узорак од 35 америчких и европских мултинационалних компанија употребљен је у настојању да се одреди врста истраживања и развоја која се обавља у иностранству, како да се бирају локације, како се њима управља и односи са локалним ентитетима. У многим случајевима компаније треба да буду близу својим тржиштима да задовоље локалне стилове и потребе. Ова стратегија или услов нису ограничене само на компаније које производе робу широке потрошње. Регулатива у фармацеутској индустрији често налаже америчким компанијама да имају лабораторије за европске формуле.

У правим мултинационалним компанијама локација истраживања и развоја је одређена постојањем специфичних вештина. На пример, сва истраживања и развој која су у ЗМ везана за фотографију концентрисана су у Италији у Фераниа дивизију, коју је компанија преузела 60-их година⁵. У компанији Форд Мотор развој специфичног аутомобила или компоненте биће додељен техничком центру који има највећу стручност. Постављањем операција истраживања и развоја у иностранство може да се обезбедити и приступ иностраним научним и техничким кадровима и информацијама, било у индустрији или на водећим универзитетима. Локална одлука може бити подстакнута и јединственим карактеристикама тржишта. На пример, велики број произвођача аутомобила има своје дизајн центре у Калифорнији да би могли да надгледају техничке, социјалне и естетске вредности петог по величини тржишта аутомобила у свету⁶. Плус, многе технолошке иновације и трендови у дизајну које воде порекло одатле дају модни имиџ. Многе компаније регионализују своја истраживања и развој; на пример, америчке мултинационалне корпорације често базирају своја европска истраживања и развој у Белгији због њене централне локације и пожељних тржишних карактеристика; често

⁴ Georges LeRoy, *Multinational Product Strategies: A Typology for Analysis of Worldwide Product Innovation Diffusion* (NY:Praeger, 1976), 1-3.

⁵ "In the Labs, the Fight to Spend Less, Get more", *Business Week*, June 28, 1993, 102-104.

⁶ "For Best Results, Decentralize R&D", *Business Week*, June 28, 1993, 134.

су ту смештене дирекције за Европску унију и може се доћи до добро обученог кадра. Регионални центри могу служити и за адекватно надгледање потрошачких трендова у свету. Sharp, једна од водећих јапанских електронских компанија има своје центре у Хамбургу, Немачка и Махвах-у, New Jersey, уз два центра код куће.

Владе земаља домаћина изузетно позитивно гледају на центре истраживања и развој као на добре инвестиције⁷. Земље у развоју све више траже истраживања и развој као услов за инвестирање или наставак операција, некад у таквој мери да су неке компаније напустиле земљу где нису више виделе потребу за додатним трошковима. Земље које су познате у својим покушајима да утичу на мултинационалне корпорације су Јапан, Индија, Бразил и Француска. Неке владе, као канадска нуде финансијске награде мултинационалним корпорацијама да почну или прошире истраживања и развој на тржиштима у иностранству⁸. Локалне активности истраживања и развоја могу обезбедити компанији и позитиван публицитет. Интерно, локално истраживање и развој може да подигне морал и уздигне филијалу на статус изнад обичне производне операције⁹.

И многим мултинационалним корпорацијама које још увек користе мултидомаће стратегије, развој иде због модификовања производа – да би стално били сигурни да производ задовољава локалну регулативу. Код захтева за локалним садржајем могу бити потребна велика развојна улагања из заинтересованих тржишта¹⁰. У тим случајевима, локална техничка лица идентификују алтернативу, састојке који су доступни на домаћем терену и праве иницијалне текстове. Већа тестирања се обично раде у регионалним лабораторијама или у дирекцији (матичној фирми).

Студија случаја: Приказ лоцирања центара активности Форда у функцији одговора на изазове глобализације

Да би и у 90-им годинама одржавао свој значај, Форд организује дизајн и инжењеринг тимове у центре феноменалности. Овај приступ има два циља: да се избегне дуплирање напора и да се искористи сличност Фордових специјалиста. Лоцирани у неколико земаља, центри раде на кључним компонентама за аутомобиле. Један, на пример, ради неке врсте мотора. Други пројектује и развија заједничке платформе – федере и друге компоненте – за аутомобиле сличне величине.

Идеја је да дизајнери затим на сваком тржишту стилизују екстеријер и кабину да би се допали локалним укусима. Сваки аутомобил ће се обично правити на континенту на коме ће се и продавати. Форд из Европе је увео

⁷ "W. R. Grace Extends Global R&D to Japan", *Business International*, December 5, 1988, 377-382.

⁸ Susan M., "Picking Japan's Research Brain", *Fortune*, March 25, 1991, 84-96.

⁹ Robert R., "International R&D: The Establishment and Evolution of Research and Development Abroad by U.S. Multinationals"; *Journal of International Business Studies* 9 (Spring-Summer 1987), 7-24.

¹⁰ Jack N.B. and William A.F., "Transnational Corporations: Market Orientations and R&D Abroad", in *The Multinational Enterprise in Transition*, ed. Philip D.G. et al. (Princeton, NJ: Darwin Press, 1984), 378-389.

Мондео који је направљен да замени десет година стару *Sierra* у Европи 1993, и *Tempo/Toraz* у САД 1994. Размак од годину дана између појављивања у Европи и САД требало је да дозволи да исти тим инжењера руководи фабричким лансирањима у Генку, Белгија и Канзас ситију, Мисури. Америчка и европска верзија имају 75% заједничких делова, иако је америчка верзија нешто дужа и има више хрома. Пет Фордових студија за дизајн требало је да се усагласе о предлозима за дизајн који је варирао од меке, заобљене линије до оштре, угаоне линије. Иако су европске операције задале вођство над пројектом, кључне одговорности су биле подељене. Америчка страна је преузела аутоматске трансмисије, док је европска водила мануелне.

У прошлости, Фордове огромне, аутономне европске и северноамеричке операције, пројектовале су и градиле потпуно различите моделе, одржавајући изразито дивергентне потребе на ова два тржишта. Али сада укуси конвергирају и компанија каже да не може више да дозволи да се активности дуплирају. „Да то нисмо урадили на овај начин, Американци и Европљани би направили сопствене аутомобиле“, каже Jacques Nasser, председавајући Форд Европе. „Имамо недостатак ресурса за развој производа, углавном инжењера и овај начин пословања их ефикасно користи“. Априла 1994. Форд је објавио огромну реорганизацију која ће објединити северно-америчке и европске операције у јединствену дивизију.

Организација развоја глобалног производа

Активности развоја производа преузимају специфични тимови. Задатак им је да нове производе подвргну оштром испитивању у одређеним тачкама развојног циклуса како би се слаби производи елиминисали пре него што се у њих много инвестира. Прототипови који обећавају, треба да се изведу из лабораторије што пре на тржиште. Представници свих заинтересованих функционалних области су у сваком тиму због обезбеђивања интегритета пројекта. Маркетинг члан у тиму је потребан да процени потрошачку базу за нови производ, инжењер је ту да осигура да се производ може произвести у планираном формату, финансијер да држи трошкове под контролом. Члан интернационалног тима треба перманентно да учествује у процесу развоја производа, а не само када се укаже потреба. Уз међународног представника у сваком тиму за развој производа, неке мултинационалне корпорације одржавају повремене састанке чисто интернационалних тимова¹¹. Типично интернационални тим се може састојати од пет чланова од којих је сваки задужен и за производ и за географску локацију. Други могу бити из централне лабораторије за истраживање и развој и планирање домаћег маркетинга. Функција интернационалног тима је да пружи подршку филијалама и интернационални допринос укупним акцијама планирања. Кључни допринос чла-

¹¹ S. Tamer C., "Multinational Corporations and the Management of Technology Transfer", in *Technology Transfer*, ed. A. Coskun Samli (Westport, CT: Quorum Books, 1985), 217-229.

нова интернационалног тима је потенцијал за универзалне карактеристике које се могу користити широм света као и јединствене карактеристике које су потребне за индивидуална тржишта¹².

Овакви мултидисциплинарни тимови максимизирају исплативост истраживања и развоја, обликујући одлучивање: односно, они смањују потребу за разрађеним механизмима подношења извештаја и слојевима комитетских одобравања. На пример, као одговор на конкуренцију, Honeywell је формирао мултидисциплинарни „тим тигра“ за изградњу термостата за 12 месеци, уместо уобичајених 4 године.

Изазови код коришћења тимова или приступа који налажу сарадњу између центара за истраживање, најчешће су језичке и културне баријере. На пример, прагматични инжењери у САД не морају имати поверења у своје европске колеге који су склонили теорији. Национални ривалитет такође може да кочи прихватање туђих решења из једног дела организације. Многе компаније су разрешиле ове проблеме повећаном комуникацијом и разменом кадрова¹³. Са порастом трошкова базичних истраживања и скраћењем животног циклуса производа, многе компаније су одлучиле да уједине снаге у истраживањима и развоју. Америчка влада и многе америчке мултинационалне корпорације виде овај приступ као потребан за рестаурирање технолошке конкурентности¹⁴. 1984. САД су изгласале Акт о националном кооперативном истраживању који дозвољава компанијама да дугорочно сарађују на пројектима истраживања и развоја без опасности од проглашења заговорницима трустова. Од тада, формирано је више од 70 конзорцијума за истраживање и развој у циљу развијања технологије од вештачке интелигенције од оних које могу да преузму вођство над јапанском производњом полупроводника. Главни конзорцијуми у овој области су Microelectronics и Computer Tehnology корпорација и Sematech, основани да би одговарали сличним јапанским алијансама. Приступ конзорцијуму користе и америчке и европске компаније у развоју телевизије високе дефиниције. Конзорцијуми постоје и у Европи, на пример, Joing European Submicron који годишње троши на истраживања милијарду долара. Ови конзорцијуми су корисни и могу да се суоче са изазовима било какве стратешке алијансе.

Тестирање нових производних капацитета

Финалне фазе процеса развоја производа обухватају тестирање производа у погледу његовог учинка и пројектоване тржишне прихватљивости. У зависности од производа, процедуре тестирања иду од тестова поузданости у пилот фабрици до мини лансирања одакле ће се проценити учинак производа на светским тржиштима. Свако тестирање ће пролонгирати пуну комерцијали-

¹² "A Warm Feeling Inside", Business Week, December 2, 1991, 70.

¹³ "Companies Try New Approaches to Maximize Payoff from R&D", Business International, January 25, 1988 17-21.

¹⁴ "Manufactures Strive to Slice Time Needed to Develop Products", The Wall Street Journal, February 23, 1988, 1-24.

зацију и повећати могућност конкурентске реакције. Цена маркетинг теста је врло висока – у просеку један до један и по милиона долара на тржишту. Због високе стопе неуспеха нових производа (према проценама, 67% у САД) који се обично приписују тржишним или маркетинг разлозима, већина компанија жели да буде сигурна да ће њихов производ стећи прихватање потрошача, зато и раде тестирање или ограничено лансирање производа. Ово може подразумевати увођење производа у једну земљу – на пример, Белгију – и заснивање одлуке о настављању у остале делове Европе на учинку производа на том тест тржишту¹⁵.

У многим случајевима компаније се превише ослањају на инстинкт или предосећај у свом маркетингу у иностранству, док се на домаћим тржиштима служе тестирањем и истраживањем. Током година, недостатак тестирања је довео до низа катастрофа код производа. Најозбиљнија грешка је претпоставити да друга тржишта имају исте приоритете и исти животни стил као и домаће тржиште. Неуспех Соса-Cole, када је први пут ушла у Немачку 20-их година, приписано је немачком недопадању и укуса пића и изгледа флаше. Хлађење није било свугде доступно и то је утицало на укус. Због тога је пропагандна кампања од пола милиона долара коју је радио J. Walter Thompson Берлин, претрпела неуспех¹⁶. После неуспеха у увођењу конзервисаних супа у Италију 60-их година, Campbell Soup¹⁷ је поновио искуство уводећи те супе 1979. године у Бразил. Истраживања која су рађена после неуспеха у Бразилу открила су да жене испуњавају своју улогу домаћице делимично испуњавајући такве задатке као што је прављење супе. Слично откриће се јавило и пре 20 година у Италији.

Други разлози за неуспех производа су недостатак особености производа, неочекивани технички проблеми и погрешно уклапање функција. Погрешно уклапање функција се може јавити не само између, на пример, инжењеринга и маркетинга, него и у оквиру саме маркетинг функције. Пројектовање (инжењеринг) може направити такве карактеристике производа да се те карактеристике не могу експлоатисати. Оглашавање може обећати потрошачу нешто што друга функција у маркетингу не може да испоручи.

Тренд иде ка комплетирању тестирања маркетинг микса. Тестирају се све компоненте марке, укључујући и формулације, паковање, рекламу и формирање цене. Маркетинг тест је неопходан зато што је тестирање пре лансирања једна вештачка ситуација; она каже истраживачу шта људи говоре да ће урадити, а не шта ће стварно урадити. Маркетинг тест носи у себи велики финансијски ризик који се може ограничити само ако се тестирање може обавити у ограниченој области. Идеално у том случају користили би се локализовани пропагандни медији – тј. радио и тв станице и штампани медији који би покривали само лимитирани део региона. Међутим, локализовани медији недостају и на развијеним тржиштима као што је Западна Европа¹⁸.

¹⁵ David S.H., "Survey Finds 67% of New Products Fail", Marketing News, February 8, 1986, 1.

¹⁶ David A.R., Big Business Blunders (Homewood, IL:Dow Jones-Irwin, 1983), 23-25.

¹⁷ "Campbell Soup Fails to Make it to the Table", Business Week, October 12, 1981., 66.

¹⁸ Lauren W., "Mars Widens its Line in UK"; Advertising Age, May 16, 1988, 37.

Пошто је маркетинг тест у Европи и другим регионима ризичан или чак и немогућ, истраживачи су развили три методе истраживања да разреше овај проблем:

1. **Лабораторијско тестирање тржишта** – је најмање реално у погледу понашања потрошача током времена, али дозвољава увођење телевизијске изложености што је иначе немогуће.
2. **Маркетинг микротест** – подразумева константни панел потрошача које опслужује малопродаја којом руководи истраживачка агенција. Нови производи долазе на тржиште са високим квалитетом, огласима у боји, купонима и бесплатним узорцима. Надгледају се иницијални продор и поновљена куповина.
3. **Тестови присилне дистрибуције** – су базирани на сталном панелу потрошача који дају информације, али нове производе сусрећу у нормалним продавницама.

Ово је реално, али конкуренти су моментално свесни новог производа. Важан критеријум за успешно тестирање је остварити сарадњу са кључним малопродајним организацијама на тржишту. У Европи, малопродајна трговина је концентрисана у малом броју компанија, на пример у Финској, у великопродајне кооперативе, у Енглеској у вишеструку малопродају. Mars Confectionery који је тестирао ново чоколадно млеко у Енглеској није могао да дође до дистрибуције у велике супермаркете где би тестирао свој производ. Зато је Марс променио свој приступ и фокусирао свој маркетинг на тржиште испоруке на кућну адресу.

Менаџмент глобалног лансирања производа

Утицај ефективног глобалног лансирања производа може бити велики, али и цена лошег лансирања такође може бити велика. Високи трошкови развоја и конкурентски притисци приморавају компанију да уведе производе на што већи број тржишта. Али истовремено, компанија не може себи да приушти нове производе који нису ефективно уведени, маркетингани и подржани на сваком тржишту на коме компанија конкурише. Глобално лансирање производа значи увођење производа у земље три или више региона у кратком временском периоду¹⁹. Да би то остварила, компанија треба да предузме низ мера. Менаџери задужени за те земље треба да буду ангажовани у првој фази формулисања производне стратегије да би осигурали да регионалне и локалне ставке постану део укупне корпоративне и производне поруке. Тим за лансирање производа (који се састоји од представника производа, маркетинга, производње, продаје, услуга, пројектовања и комуникација) може прићи проблемима и са индустријског аспекта, за разлику од аспекта код куће, чиме се повећава конкурентност производа на свим тржиштима.

Адекватно разматрање треба посветити захтевима локализације и превођења пре лансирања. То значи да се праве поруке формулишу и преносе

¹⁹ Robert M. and Laura E., "Launching your Product Globally"; Export Today 6 (September 1990), 13-15.

кључној интерној и екстерној публици. Треба узети у обзир и културне и техничке разлике. Предност симултаног лансирања је у томе да изазива појачану привлачност производа зато што је моментално доступан на кључним географским тржиштима. Глобално лансирање производа обично захтева више образовања и подршке продајних канала него што је то случај са акцијама на домаћем тржишту.

Као резултат развојних напора, многи маркетари могу да имају велики број индивидуалних артикла у свом производном портфолију, који се састоји од различитих производних линија – односно група производа којима се управља и који се маркетирају као једна јединица. Уз то, разлике у окружењу чине процес стратешког планирања изазовима. За глобалне компаније, планирање на бази, земља по земља, може имати за резултат тачкасто учешће на тржишту у свету. Процеси планирања који се фокусирају симултано на широки дијапазон тржишта, обезбеђују глобалним маркетарима средства за балансирање ризиком, ресурсе, конкурентну економију обима и профитабилност да би остварили јаче дугорочне позиције²⁰. На пример, Марс је био изван америчког тржишта чоколадног млека упркос оспособљености компаније. Зато што су тржиштем доминирали Hershey и Nestle. Међутим, Марс је ушао на тржишта чоколадног млека, пре свега у Европи.

Упркос изазову задатка, мултинационални маркетар треба да има избалансиран портфолио производа – правилну мешавину нових, растућих и зрелих производа да би фирми обезбедио одрживу дугорочну конкурентну предност. Оптимално, портфолио ће садржати CASH COWS (краве музаре) које захтевају мало финансирања, али дају готовину и СТАРС (звезде) које су тржишне вође на тржиштима која расту.

Главне предности које нуди приступ портфолија производа су:

1. Глобални преглед интернационалне конкурентне структуре посебно када се ради о дугорочнијим поставкама.
2. Водич за формулисање глобалне стратегије интернационалног маркетинга заснованог на предложеном распоређивању недовољних ресурса на производне линије.
3. Водич за формулисање маркетинг циљева за специфична међународна тржишта на бази теза за улогу за сваку производну линију на сваком од тржишта које се опслужује – на пример, створити готовину или блокирати експанзију конкуренције.
4. Циљ одговарајуће визуелне комуникације који се може остварити интеграцијом значајне количине информација у допадљиво једноставан формат.

Пре вршења стратешких избора на бази оваквог портфолија, интернационални маркетар треба да размотри разлике везане за променљиве као што су модалитет улаза и девизни курс; менаџмент референце за циљеве, на пример, концентрација на земље са сличним тржишним карактеристикама и маркетинг трошкове. На пример, цена улаза на једно тржиште може бити нижа зато

²⁰ Yoram W. and Susan P.D., "International Portfolio Analysis and Strategy: Challenge of the 80s", *Journal of International Business Studies* 12 (Fall 1981.), 69-82.

што је компанија на њему већ присутна и зато што постоји могућност дељења дистрибутивне мреже.

Примена приступа портфолија производа има више ограничавајућих фактора. Интернационално конкурентно понашање не следи увек иста правила која важе на домаћем тржишту компаније. На пример, главни локални конкурент може бити компанија која припада влади и чији главни циљ је одржавање запослености. Однос између тржишног учешћа и профитабилности може бити помућен низом фактора у интернационалном окружењу²¹.

Владине регулативе имају утицаја на производе које компанија може да маркетинга на сваком тржишту. На пример, велики амерички произвођачи дувана процењују да би могли да освоје 30% јапанског тржишта цигарета од десет милијарди долара годишње, када не би било рестрикција које се примењују на произвођаче који нису из Јапана. Понуђене производне линије су такође под утицајем различитих локалних закона о садржају – они који прописују да одређени проценат вредности финалног производа мора да буде локално произведен²².

Тржишни укуси имају важан ефекат на производне линије. Они не само да могу да промене садржај производа већ могу да захтевају и додатке на датом тржишту којих нема на другим тржиштима. Чињеница да мултинационалне компаније производе исте производе на различитим локацијама може да утиче на перцепцију потрошача у односу на ризик и квалитет производа. Ако се производ производи у земљи у развоју, на пример, интернационални маркетинг треба да одреди да ли добро позната марка може да надокнади забринутост коју потрошач можда осећа.

Ситуација може да буде много компликованија за малопродавце који увозе од независних произвођача у земљама у развоју, под приватним именом малопродавца²³. Генерално гледано, ефекте земље порекла на перцепције о производу много је теже одредити због постојања хибридних производа.

Концентрација у односу на диверсификацију

Маркетинг треба да донесе одлуке о специфичним производним линијама, у погледу тржишта једне земље, оптималне комбинације производних линија и артикала и циљних тржишних сегмената. Код одабирања тржишта у некој земљи, компанија треба да донесе одлуке које превазилазе одлуке везане за тржишну атрактивност и позицију компаније. Политика тржишне експанзије одређује расподелу ресурса међу различитим тржиштима. Основне алтернативе су концентрација на мали број тржишта и диверсификација која је карактеристична по расту на релативно великом броју тржишта. Стратегија експанзије је одређена тржиштем, маркетинг миксом и факторима који се односе на ком-

²¹ Hoover: "Revamping in Europe to Stem an Earnings Drain at Home", *Business Week*, February 15, 1982, 144-146.

²² "Coke in Japan High with Georgia Coffee", *Advertising Age*, March 19, 1984, 48-52.

²³ Anne H., "Culture Shock", *Advertising Age*, May 17, 1982, M-8, M-9.

панију. Фактори везани за тржиште одређују атрактивност тржишта на првом месту. Са високим и стабилним стопама раста само на неким тржиштима, компанија ће се вероватно определити за стратегију концентрације, што је често случај код иновативних производа у почетној фази њиховог животног циклуса. Ако је потражња јака у целом свету, као што је случај код робе широке потрошње, диверсификација може бити привлачна²⁴. Ако тржишта одговарају на маркетинг акције по растућој стопи доћи ће до концентрације, међутим, када цена тржишног учешћа постане превисока, маркетари настоје на наћу могућност диверсификовања. Јединственост производа који се нуди у односу на конкуренцију такође је фактор у стратегији експанзије. Ако је време вођства над конкуренцијом значајно, одлука да се иде у диверсификацију не мора бити хитна. Веома мали број производа, међутим, може да дозволи себи такав луксуз.

Код многих производних категорија, маркетари ће бити под утицајем ефеката преливања. Узмите, на пример, утицај сателитских канала на пропаганду у Европи, где огласи за производ сада стижу на готово цело западноевропско тржиште. Што је већи степен глобализовања елемената маркетинг микса, то је вероватнија диверсификација. У том случају се у маркетинг акцијама могу користити укупне уштеде кроз економију обима. И на крају, циљеви и политике компаније ће саме по себи усмеравати одлуке о експанзији. Ако је код посредника и клијената потребна интензивна интеракција, акције ће вероватно бити концентрисане због ограничених ресурса.

Слика 2. Табела – фактори који утичу на избор стратегије концентрације или стратегије диверсификације

ФАКТОР	ДИВЕРСИФИКАЦИЈА	КОНЦЕНТРАЦИЈА
стопа тржишног раста	ниска	висока
стабилност продаје	ниска	висока
функција продајног одговора	смањење	повећање
време конкурентног вођства	кратка	дугачка
ефекти преливања	висока	ниска
потреба за адаптацијом производа	ниска	висока
потреба за адаптацијом комуникације	ниска	висока
економија обима код дистрибуције	ниска	висока
степен ограничења	ниска	висока
контрола програма	ниска	висока

Извор: Igal Ayal i Jehiel Zif, „Стратегије маркетинг експанзије у мултинационалном маркетингу“, *Journal of Marketing* 43, пролеће 1979.

Код одређивања оптималне комбинације производа и производних линија које ће се маркетинговати, компанија треба да размисли и о избору индивидуалних тржишта као и трансферу производа и марки из једног региона у други,

²⁴ P. D. and Samuel C.C., *International Marketing Research* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1983), 298-303.

или са једног тржишта на друго. Резултат ће често бити маркетинг производних линија и производа у одређеној земљи, а који представљају комбинацију глобалних, регионалних и националних марки.

Одлуке о специфичним циљевима могу резултирати избором уско дефинисаног сегмента у одабраним земљама. Ова стратегија је могућа за маркетаре специјалних производа намењених јасно дефинисаним тржиштима, на пример, једрилице за океан. Неговање више сегмената на различитим тржиштима типично је за компаније оријентисане ка потрошачима које имају довољно ресурса за широку покривеност тржишта.

ЕВРОПСКИ МАРКЕТИНГ

Европски маркетинг има сличности са интернационалним маркетингом у делу који укључује управљање великим бројем одлука које су неопходне када се продају производи (роба, услуге и комбинација роба и услуга) преко границе. Ове границе воде до баријера које диференцирају европски маркетинг од домаћег маркетинга. Међутим, снага ових баријера варира од тога која је европска држава фокус маркетиншких активности. Тако чланице ЕУ имају мање баријера од не-чланица, али и даље постоје баријере. Европске државе са тесном повезаношћу са ЕУ, али које нису чланице, имају мање баријере од оних које су слабије повезане са ЕУ. Чланови Еуроленда користе исту валуту – евро – и према томе, суочавају се са мање баријера када је у питању ризик мењања девиза и трошкови трансакција валута. То чини одлуке у вези цена и инвестиција унутар Еуроленда различитим од трансакција са Европским државама које нису у Еуроленду.

Карактеристике европског маркетинга

Европски маркетинг се бави креирањем и развојем средстава да би се превазишле разлике у правним, економским, социјалним и културним условима у европским државама које су изабране за пословање. Главна разлика између европског маркетинга и домаћег маркетинга је повезана са баријерама у трговини преко граница. Ове баријере се разликују у зависности да ли је европска држава чланица ЕУ или Еуроленда. Чак, за оне државе у Европи које нису чланице ЕУ, ниво њихове интеграције у ЕУ је главна детерминанта различитости између европског и домаћег маркетинга. Државе које нису у Европи али желе да послују у Европи се суочавају са компликованим маркетиншким окружењем са многим правним и економским сличностима али и са разликама. Социјалне и културне разноликости постоје чак и унутар веома интегрисаних држава ЕУ и ти фактори су веома различити када узимамо у обзир државе севернозападне Европе ако их упоредимо са јужном или источном Европом. Чак и унутар тих регија, постоје значајне социјалне и друштвене разлике.

Европски маркетинг може да се посматра као посебан тип интернационалног маркетинга али са неким сличностима са домаћим маркетингом за оне европске државе које имају мање правних, економских, социјалних и културних разлика. Установљене чланице ЕУ и државе у Еуроленду имају најнижи ниво правних и економских баријера међу државама. Ипак, чак и ове државе имају неке значајне баријере у тим подручјима. Оне европске државе које ће ускоро постати део ЕУ имају више легалних и економских баријера и оне ће лагано да се смањују како се оне буду интегрисале у ЕУ системе. Оне европске државе које нису чланице и које немају тесну повезаност са ЕУ имају

највећи ниво правних и економских баријера. Компаније које немају седиште у Европи се суочавају са комплексним интернационалним маркетиншким окружењем, у погледу правних и економских баријера, зато што се суочавају са државама које имају различите правне и економске услове али неке имају релативно мале значајне разлике. Социјалне и културне карактеристике у Европи се увелико разликују, захтевају прилично прилагођавање европским маркетиншким стратегијама у зависности о којој се држави ради. Јасно је да Европа тежи да буде јединствено домаће тржиште за европске фирме али јединствено инострано тржиште за компаније чије седиште није у Европи.

Савремено пословање великих интернационалних компанија које су европског порекла, већином су постале препознатљив бренд. Оне су испуниле током свог пословања три најважније функције које морају бити испуњене да би компанија постала бренд. А то су:

1. Квалитет
2. Дугорочност и
3. Иновативност

ЕВРОПСКИ МАРКЕТИНГ И ИНТЕРНАЦИОНАЛНИ МАРКЕТИНГ

Претходни део је говорио о разлици између Европског интернационалног маркетинга и на томе како у многоне зависе од разлика на правним, економским, социјалним и културним разноликостима. Међутим, најважнији фактори у вези са интернационалним маркетингом се наслањају на европски маркетинг. Најважнији фактори европског бизниса и маркетинга у новој Европи су:

1. Процес повезивања европског са интернационалним маркетингом;
2. Сегментација европског тржишта;
3. Бренд-билдингу европских интегрисаних маркетинг комуникација;
4. Европски маркетинг је веза са савременим потрошачем.

Процес повезивања европског и интернационалног маркетинга

У контексту Европског маркетинга, европеизација (интернационализација у контексту Европе) има сличне импликације на утицај интернационализације на интернационални маркетинг. Према томе, процес европеизације је комплексан и еволутивни и заснован на учењу. То указује да се Европске маркетиншке стратегије и активности прилагођавају у линији са преузимањем информација и њиховом конверзијом у корисно знање.

У овим околностима, маркетинг стратегије могу да почну са једноставним извозом; или, много комплекснијим моделима уласка као што су директне иностране инвестиције (ДФИ – direct foreign investment) – то може раније да почне у процесу европеизације. Фактор одлучивања је знање које компанија поседује о стварима као што су услови на тржишту и средства производње, промо-

ције и дистрибуције производа на европским тржиштима. У комплексном еволутивном погледу процеса европеизације, компаније могу да почну са малим бројем држава са којим су географски и културолошки близу или са великим бројем држава које су географски и културно различите од земље домаћина. Те државе које су чланице ЕУ и Еуроланда ће вероватније бити у срцу овог процеса зато што су правне и економске баријере ниске и ЕУ садржи највеће привреде у Европи. На примеру Евровизије можемо видети јак утицај друштвених и културолошких фактора.

Сегментација европског тржишта

У овом контексту, усвајање одређених демографских и гео-демографских модалитета маркетиншког истраживања пружа један пут до идентификације сегмената који превазилазе националне границе. Испитивањем неких од ових приступа можемо детаљније сагледати цело питање сегментације европског тржишта и проширити дискусију до неких проблема и тешкоћа савременог истраживања међународног тржишта.

Евро-кластери: гео-демографија и европски потрошач

Према истраживању које се везује за Vander Merwe и L'Huillier, европске компаније се могу ефикасно такмичити у Европи тако што ће прецизно циљати на купце који су блиски једни другима, али не морају да живе у истој земљи. Ови транснационални кластери ће имати сличне економске, демографске одлике и/или одлике начина живота, упркос постојању националних граница између њих. Због тога је изложена идеја да потрошачи који живе у различитим државама могу по профилу бити сличнији једни другима него другим потрошачима у њиховој земљи. Самим тим, менаџерима који раде на тим тржиштима биће потребан свеж приступ маркетингу:

Уместо да се баве сваком земљом или тржиштем појединачно, моћи ће да обраде веће наднационалне евро-потрошачке кластере. Ово ће захтевати прилагођавање њихових маркетиншких и оперативних стратегија, од сегментације тржишта и планирање производа до дистрибуције и одлука о логистичкој мрежи... Уместо да траже једно масовно тржиште или потрошаче који ће одговарати старим моделима куповине, они (менаџери) треба да утврде кластере Евро-потрошача и да прилагоде своје стратегије и операције тако да задовоље ове нове транснационалне групе. (Vander Merwe и L'Huillier, 1989.)

Шест кластера које су идентификовали Vander Merwe и L'Huillier су:



1. Велика Британија и Ирска (кластер 1)
2. Централна и северна Француска, јужна Белгија, централна Немачка и Луксембург (кластер 2)
3. Шпанија и Португал (кластер 3)
4. Јужна Немачка, северна Италија, југоисточна Француска и Аустрија (кластер 4)
5. Јужна Италија и Грчка (кластер 5)
6. Северна Немачка, Холандија, северна Белгија, Исланд, Норвешка, Финска и Данска (кластер 6)

Ови кластери су представљени на слици Vander Merwe (1993) даље указује да ће Европа и даље бити сложена група независних оперативних области, а сваком ће доминирати одређене сличности. У ове сличности спадају:

1. Масовни кластери са заједничким потребама потрошача;
2. Кластери ниша (у којима потрошачи имају сличне, али не идентичне потребе);
3. Локални и специјализовани кластери.

У овом контексту, интеграција тржишта у Европи треба да олакша приступ наднационалним сегментима, уз елиминисање многих улазних баријера и повећање потенцијала за стандардизоване производе и промоције.

Бренд-билдинг европских интегрисаних маркетинг комуникација

У интегрисаним маркетинг комуникацијама врло је важно добити подршку највишег руководства за иницијативу осигуравајући да они разумеју бенефиције ИМЦ-а, интегришу на различитим нивоима менаџмента, осигуравајући да сви менаџери, не само менаџери маркетинга, разумеју важност конзистентне поруке – без обзира да ли се ради о камионима за испоруку или квалитету производа. Такође, адвертајзинг, односи са јавношћу и промоциони департменти, треба да буду повезани како би се интегрисале њихове поруке. Дизајн приручник бренд књига треба да садржи уобичајене визуелне стандарде, за употребу логоа, типа лица, боја, итд. Свака компанија треба да се фокусира на јасну стратегију маркетинг комуникација на начин „да прича своју причу“ и да има кристално јасне циљеве комуникације. У комуникацији компанија треба да искористи подручја одрживе конкурентне предности и да осигура стратегију бренда.

У процесу европских ИМЦ, купци морају да буду у фокусу. Познато је да тајна маркетинга лежи у способности онога што покреће купце и у преводу тога у конкурентно супериорне производе или услуге. То је начин за билдинг бренда производа и услуга, као и компаније као бренда.

У билдингу бренда компанија, добра стратегија је однос са купцима, дајући купцима додатне вредности. Све комуникације треба да помогну да се развије јачи однос са купцима. У том смислу, компанија развија систем маркетинг информација који дефинише ко треба да употреби коју информацију и када. База података купаца, на пример, може да помогне у телепродаји, директном маркетингу и продајној снази. ИМЦ може да помогне да се виталне информације дефинишу, сакупе и поделе.

Ново доба интегрисаних маркетинг комуникација

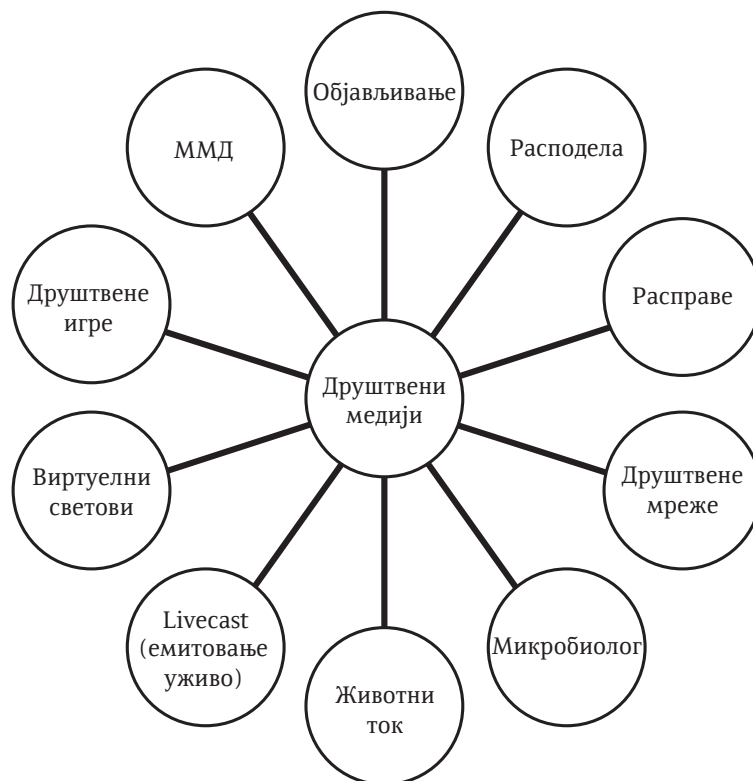
У данашњим брзим тржишним променама, неопходно је бити комуникативан са тржиштем и публиком како би се добила конкурентна позиција на тржишту и како би били у непрестаном контакту са публиком. Медији новог доба, поготово друштвене мреже, попут Фејсбука, Твитера, Линкедин-а итд, пружају могућности за директну повезаност са купцима, као и могућности за слушање потреба и жеља купаца, што је добар начин за побољшање производа, услуга и имица компаније код публике.

Фејсбук, као најпопуларнија друштвена мрежа на интернету, даје нам пример како многе компаније, попут Најк, Кока-Коле и Милке користе могућности и промовишу своје производе на тој страни. Компанија Милка има јединствену игрицу са купцима под слоганом „Начин давања“, као леп пример како друштвене мреже могу да побољшају емотивну повезаност са компанијом. У друштвеној мрежи Твитер можемо да пронађемо примере задовољних купаца који причају на добар начин о производима.

Добро позициониране компаније користе интегрисане маркетинг комуникације, које обично укључују промотивни микс, али они тако остварују комуникацију са квалитетом производа и услуга, ценама, каналима дистрибуције, као и кроз медије новог доба.

У процесу билдинга брэнда компаније, такође је важно имати добру спољну и интерну комуникацију у компанији. Када купци дођу у неку компанију, начин на који запослени разговарају са клијентима и међу собом је веома важан и има велики утицај у позицији брэнда компаније на тржишту. Прихватљиво је да запослени имају добру комуникацију са клијентима али, такође, важно је имати добру комуникацију између запослених, што представља професионалан став у једној компанији. Старбак је позната компанија у којој запослени имају добре ставове, вештине за комуникацију и друштвену свест. Купци воле Старбакс из неколико разлога: воле веома квалитетну кафу, веома љубазне запослене, опуштену атмосферу, додатну вредност у услузи и емотивну повезаност особља. То је добар пример да купци имају свест о брэнду, да имају повезаност са брэндом и реакцијама, уз стимулацију одличног микса интегрисаних маркетинг комуникација.

Медији новог доба, приказани на слици помажу у комуникацији са публиком и у процесу слушања потреба и жеља купаца. Дајући додатну вредност купцима укључује холистички приступ, транспарентну комуникацију и друштвено одговорни бизнис. Познато је да кључ успешног билдинга брэнда лежи у схватању потреба и жеља купаца, као и у транспарентној комуникацији са свим учесницима на тржишту.



(Слика) Приказ друштвених медија

У интегрисаним маркетинг комуникацијама компанија мора да буде друштвено одговорна, транспарентна и отворена за нови утицај комуникације. Данас је много лакше него икада бити у контакту са купцима, али то укључује стратегије, добар став, и софистициран приступ, зато што купци имају више потреба и специфичних жеља, што компанија треба да схвати и пронађе начин да задовољи, чак и више него што се очекује.

На тај начин прави купце којима се верује, који су део компаније, који се залажу за производе и услуге те компаније. Лакше је задржати проверене купце него пронаћи и задовољити нове, тако да компанија мора да приступи купцима искрено и са поштовањем.

Европски маркетинг – веза са савременим потрошачем

Маркетинг је однос између потрошача и произвођача на тржишту, уз остварење профита тј. добити. Потрошач у савременом друштву увек има нове потребе, жеље, хтења, мисли, на које произвођач треба да одговори правовремено, тј. у савременим условима на време. Да ли су нове потребе потрошача настале у главама (у мислима) потрошача или у истраживачком центру одређене компаније или у генијалном размишљању маркетиншког тима топ менаџмента, дизајнера.

На пример, некада су нас учили, у прошлом веку, седамдесетих и осамдесетих година, да су жваке (тада жвакаће гуме) штетне по здравље зуба, уста, желуца, застрашивали су нас да их је опасно конзумирати, док су, пак, произвођачи дискретно производили жваке, не рекламирајући их агресивно, а најпопуларнији облик је био онај у облику цигарета. Куповале су се појединачно и асоцирале су на производ за одрасле – на цигарете. Тада су цигарете имале апсолутно штетно дејство, као и данас, али су биле етикетиране као производ за одрасле, са „шмеком“, а не као производ од кога се умире (као и данас, што смо потпуно сигурни да јесте, али нам та етикета црно-белог дизајна на сваком паковању цигарета не изазива страх, него прекор преко кога олако прелазимо, јер шта нас још може застрашити, поготово у Србији?).

Да се вратимо на омиљену тезу производа жвака, некада штетног (минус) која прераста из негативне конотације у позитивну (плус). Жваке су сада корисне за здравље зуба, за каријес, за вилицу, за нервозу, за тренутак упознавања, за осмех, за кодекс понашања. Данас се не размишља о том производу као о штетном већ свакако корисном, са разним укусима, бојама и од разних произвођача. То је управо пример како се стварају нови промењени погледи кроз савремени маркетинг на производе који добијају велики профит и мењају однос између потрошача и произвођача.

Наравно, кроз генерације, потрошачи су потпуно еволуирали, рекли бисмо – размазили се, апсолутно морају да имају све и одмах, односно смањен је тај рок између хтења, мисли и задовољења потреба.

Не размишљајући о томе, да је тај производ на том месту куповине, резултат комплетног напора и рада барем хиљаду људи, да ли потрошачи некада мисле о томе?

Савремени европски маркетинг – посвећен савременом купцу

Ко је конзумент, потрошач, савремен европски купац? Савремен купац је особа која задовољава своје потребе путем односа понуде и тражње на тржишту, а при том жели да ужива у томе, да га то напаја и да после куповине буде срећан и желећи да та срећа дуго траје, потраје, јер онда ће свакако пожелети опет да обнови процес куповине.



У савременом европском маркетингу се та срећа приликом куповине повезује са емотивним стањем, тј. везивањем потрошача са компанијом тј. брендом, јер у савременом добу нас све може изневерити (посао, здравље, муж, дечко) али нас неће изневерити наш добро одабран производ, који нас чека на полици (једино изненађење може да се деси ако довољно не пожуримо због велике флукуације производа). То је управо резултат рада савремено стандардизованих маркетинг наступа компанија које су постале бренд.

То да нас чека производ на полици у који је уложена савршено фокусирана пажња у производ, је немерљива ствар за савременог потрошача, тј. човека. Компанија је уложила фокусираност на потрошача и на атмосферу коју он очекује (а она је ствара) што је управо однос између групе потрошача и бренда, односно компаније која неће изневерити управо ту циљну групу потрошача, одговарајући непрестано на њихове мисли, хтења и жеље.

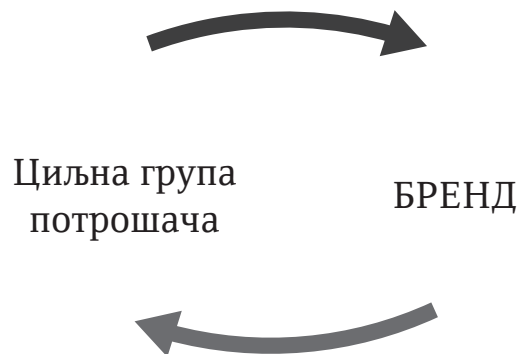
Бренд је атмосфера коју производи одређена компанија (стил, стандардизација производа, продајних места, промоције; затим дизајн; мирис, укус; очекивања; тачност; визионарство; одабран и утрениран кадар, итд.)

Циљна група потрошача је она група људи којима је производ намењен.

Савремени маркетинг

Истраживање тржишта се некада одвијало унутар компаније тј. произвођача, и сводило се на испитивање путем анкета, случајних узорака људи, разних демографских група. Данас је то исто, само је пут много лакши, због развоја технике и технологије, па је Фејсбук и друге електронске мреже савршен начин истраживања тржишта, само треба на добар начин пустити ту тему у истраживање.

За младе генерације је потпуно нормално да воле Кока-Колу, McDonalds, МТВ, а за нас рођене седамдесетих година прошлог века су питања била: да ли волиш више маму или тату, а та питања се данас више не постављају, јер је то нормално и нема се времена за „то“, али се воле апсолутно брендови који су постали саставни део и практичног и емотивног живота младих потрошача.



Процес куповине се обавља са стилем. На пример, младе девојке, видевиши нови производ на телевизији, „хитају“ у радњу, али то „хитање“ ка радњи ће бити у штиклицама са стилем, јер је то нови начин забаве, уживања и савремене потребе начина живота.

Осећај после куповине је добар, јер смо нешто корисно урадили, уморили смо се и резултат носимо кући, као неки трофеј или награду. Пошто смо компанији веровали и она је испунила сва наша очекивања, онда смо срећни и задовољни, барем као потрошач и као човек.

Иновативни производи олакшавају живот и вуку савременог потрошача да буде стално у току (у тренду).

Европски маркетинг – перспективе и стратегија европског маркетинга

У Европском маркетингу преовлађују брендови европских земаља са израженим културно историјским специфичностима порекла и постојбине.

Привредне гране у којима су изражени брендови по државама:

- Шпанија: мода, музика, туризам, телевизија, тв индустрија – Медији,
- Италија: мода, музика, храна, тв квизови, туризам, забава, спорт,
- Француска: храна, модна индустрија, парфеми, аутомобили, Кан-филмски фестивал,
- Велика Британија: наука, филм, мода, музика, спорт,
- Аустрија: банке, аутомобили,
- Србија – предлози за стандардизовање Србије као позитивног брэнда (пољопривреда, прехранбена индустрија, туризам, модна индустрија, наука, спорт):
 - ◆ Породица – пар који ће се потенцирати и пратити њихова љубав и начин живота,
 - ◆ Наука – да истичемо своја достигнућа и да ценимо своје стручњаке,
 - ◆ Домаћи производи – да истичемо и заштитимо наше производе,
 - ◆ Спорт – Стандардизовано медијски пропратити успехе свих наших врхунских спортиста,
 - ◆ Филм – Филм о савременом човеку, нпр. интелектуалцу,
 - ◆ Цртани филм – о Марку Краљевићу и вили Равијојли и коњу Шарцу, пожељно у копродукцији са компанијом Walt Disney,
 - ◆ Музичка индустрија.

Маркетинг стратегија Европског маркетинга и њена перспектива се огледа управо у стандардизацији брендова европских компанија са централизованим маркетинг менаџментом. Такве компаније су показале најбоље резултате и прави су рецепт за дугорочна пословања.

У односу на то у којој су привредној грани и да ли се баве обичним, посебним или преферираним производима (услугама), може се предлагати и адаптација маркетинг функција (производа, цене, промоције, дистрибуције), али се очекивана корист потрошача најбоље задовољава путем стандардизације производа (услуга) као и маркетиншког наступа (визуелном имиџу, обучености запослених, понашања запослених, маркетинг кампања) јер само тако потрошач неће бити никад изневерен.

Оно што је посебан допринос управо компанија које су постале брэнд а европског су порекла, то је емотивна комуникација са потрошачем (нпр. Zara-Шпанија, Benetton-Италија, Mercedes-Немачка, Peugeot-Француска) која је и продужена интеракциона спона између потрошача и компаније, и уједно рецепт за перспективу и будућност компаније. Да закључимо, перспектива и дугорочност Европског маркетинга се огледа у квалитету, иновативности и интерактивним маркетинг комуникацијама као и у непрестаној комуникацији са савременим потрошачем а у циљу одржања европских компанија.

Литература:

1. *Интернационални маркетинг – глобални пристој*, проф. др Лепосава М. Зечевић, Европски универзитет, Београд, 2007.
2. *Маркетинг – Принципи маркетинга*, проф. др Лепосава М. Зечевић, Европски универзитет, Београд, 2011.
3. *International Marketing*, Roger Bennett, Kogan Page, 1995.
4. *International Marketing – international student edition*, Michael Czinkota, Ilkka Ronkainen, Thomson South-Western, 2004.
5. *International Marketing*, Vern Terpstra, Ravi Sarathy, The Dryden Press, 1997.
6. *Global Marketing Management*, Warren J. Keegan, Prentice-Hall International Editions, 2006.
7. Ilka A.R., "Product Development in the Multinational Firm", *International Marketing Review* 1, (Winter 1983), 24-30.
8. Bro U., "Speeding New Ideas to Market", *Fortune*, March 2, 1987, 62-66.
9. Edward G. K., "Customize Your Product Development", *Harvard Business Review* 66 (November-December 1988), 46-52.
10. Georges LeRoy, *Multinational Product Strategies: A Typology for Analysis of Worldwide Product Innovation Diffusion* (NY: Praeger, 1976), 1-3.
11. "In the Labs, the Fight to Spend Less, Get more", *Business Week*, June 28, 1993, 102-104.
12. "For Best Results, Decentralize R&D", *Business Week*, June 28, 1993, 134.
13. "W. R. Grace Extends Global R&D to Japan", *Business International*, December 5, 1988, 377-382.
14. Susan M., "Picking Japan's Research Brain", *Fortune*, March 25, 1991, 84-96.
15. Robert R., "International R&D: The Establishment and Evolution of Research and Development Abroad by U.S. Multinationals"; *Journal of International Business Studies* 9 (Spring-Summer 1987), 7-24.
16. Jack N. B. and William A. F., "Transnational Corporations: Market Orientations and R&D Abroad", in *The Multinational Enterprise in Transition*, ed. Philip D. G. et al. (Princeton, NJ: Darwin Press, 1984), 378-389.
17. "A Warm Feeling Inside", *Business Week*, December 2, 1991, 70.
18. "Companies Try New Approaches to Maximize Payoff from R&D", *Business International*, January 25, 1988 17-21.
19. "Manufacturers Strive to Slice Time Needed to Develop Products", *The Wall Street Journal*, February 23, 1988, 1-24.
20. David S.H., "Survey Finds 67% of New Products Fail", *Marketing News*, February 8, 1986, 1.
21. David A.R., *Big Business Blunders* (Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1983), 23-25.
22. "Campbell Soup Fails to Make it to the Table", *Business Week*, October 12, 1981., 66.
23. Lauren W., "Mars Widens its Line in UK"; *Advertising Age*, May 16, 1988, 37.
24. Robert M. and Laura E., "Launching your Product Globally"; *Export Today* 6 (September 1990), 13-15.
25. Yoram W. and Susan P. D., "International Portfolio Analysis and Strategy: Challenge of the 80s", *Journal of International Business Studies* 12 (Fall 1981.), 69-82.
26. Hoover: Revamping in Europe to Stem an Earnings Drain at Home", *Business Week*, February 15, 1982, 144-146.
27. "Coke in Japan High with Georgia Coffee", *Advertising Age*, March 19, 1984, 48-52.
28. Anne H., "Culture Shock", *Advertising Age*, May 17, 1982, M-8, M-9.

29. P. D. and Samuel C. C., *International Marketing Research* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1983), 298-303.
30. "A Warm Feeling Inside", *Business Week*, December 2, 1991.
31. Alan D.T., "The Development Internationalisation of Retailing", *International Journal of Retail and Distribution Management* 18, 1990.
32. "AT&T Slowly Gets its Global Wires Uncrossed", *Business Week*, February 11, 1991.
33. "Asia: The Next Era of Growth", *Business Week*, November 11, 1991.
34. "Blade Runner", *The Economist*, April 19, 1993.
35. Bili S., "Behind the Tumult at P&G", *Fortune*, March 7, 1994.
36. Brenton A. S., "How Fujitsu Will Facile the Giants", *Fortune*, July 1, 1991.
37. Courtland L. B. and John V. T., "Marketing", New York, McGraw- Hill, 1992.
38. "Could American Afford the Transistor Today?", *Business Week*, March 7, 1994.
39. Christy Fisher, "Ethnics Gain Marketing Clout", *Advertising Age*, 1991.
40. David A. Aaker, "Managing Brand Equity", NY: *Free Press*, 1991.
41. Dunn, S. Watson, Arnold M. B., Den M. K. and Leonard N. R., "Advertising: Its Role in Modem Marketing", Flinsdale, IL: *Druiden Press*, 1990.
42. "For Best Results, Decentralize R&D", *Business Week*, June 28, 1993.
43. Gilbert D. H. and Richar O. K., "Multinational Market Portfolios in Global Strategy Development", *International Marketing Review* 10, no. 1, 1993.
44. "Globalization Starts with Company's Own View of Itself", *Business International*, June 10, 1991.
45. Hans S., "Decision-Making and Intra-Organization Conflict in Multinational Companies", Stockholm School of Economics, June 1992.
46. Hanley N., "The Young and Rubicon Travelling Creative Workshop", Englewood Cliffs, NY Prentice Hall, 1990.
47. "In the Labs, the fight to Spend Less, Get More", *Business Week*, June 28, 1993.
48. Jerome A. J., "Creative Strategy in Advertising", 4th edition, Belmont, Calif: Wodsworth, 1992.
49. John P.J., "How much is enough: Getting the Most from Your Advertising Dollar", NY Lexington Books, 1992.
50. Leo Bogart, "Strategy in Advertising", 2nd edition, Lincolnwood, IL: *NTC Business Books*, 1990.
51. Leo Burnett, "Worldwide Advertising and Media Fact Book", Chicago, IL: *Triumph Books*, 1994.
52. Margaret A. and Cheryl R., "The Official Guide to the American Market Place", Ithaca: NY: *New Strategist Publications*, 1992.
53. "Marketing Globally, Thinking Locally". *Business Week*, May 13, 1991.
54. "Multinationals Are Making Maximum Impact", *Business Week*, September 1993.
55. "Nestle: A Faint in a Hurry", *Business Week*, March 22, 1993.
56. Prof. dr Milija Zečević, „Menadžment”, Fakultet za internacionalni menadžment, Beograd, 1994.
57. Prof. dr Milija Zečević, „Internacionalni menadžment”, Fakultet za internacionalni menadžment, Beograd, 1994.
58. Prof. dr Milija Zečević, „Internacionalni menadžment”, Fakultet za internacionalni menadžment, Beograd, 1999.
59. Prof. dr Milija Zečević, prof. dr Miloš Rajkov, „Upravljanje preduzećem”, Institut za unapređenje robnog prometa, Beograd, 1990.
60. Prof. dr Milija Zečević, prof. dr Vojislav Vučenović, prof. dr Zoran Simićević, „Poslovni sistem – organizovanje, upravljanje, modelovanje”, Institut za unapređenje robnog prometa, Beograd, 1988.