

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Danica Starič

Ravnotežje med standardizacijo in adaptacijo v mednarodnem marketingu

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Danica Starič

Mentor: doc.dr. Klement Podnar

Ravnotežje med standardizacijo in adaptacijo v mednarodnem marketingu

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

ZAHVALA

Zahvaljujem se svojemu možu in otrokoma za neizmerno podporo pri študiju in vsem, ki so mi pri tem pomagali.

RAVNOTEŽJE MED STANDARDIZACIJO IN ADAPTACIJO V MEDNARODNEM MARKETINGU

V svojem diplomskem delu želim izpostaviti pomen ravnotežja med standardizacijo in adaptacijo v mednarodnem marketingu, saj se že od obstoja globalnega marketinga v podjetjih med akademiki stalno pojavlja vprašanje odločanja med standardizacijo in adaptacijo marketinškega programa in procesa. Standardizacija marketinškega programa pomeni standardizacija elementov marketinškega spleta na vseh trgih, standardizacija marketinškega procesa pa pomeni standardizacijo procesov v mednarodnem marketingu za implementacijo marketinškega programa. Osrednji motiv za standardizacijo rešitev je predvsem gospodarski (večja ekonomija obsega). Podjetja, ki prevzemajo strategijo globalne standardizacije, prihranijo mnogo denarja v proizvodnji, vodenju in oglaševanju. Na drugi strani so adaptirane rešitve, ki pomenijo prilagoditev trženjskega spleta vsakemu trgu posebej, bližje potrošnikom, njihovim navadam. Mnogokrat je lokalna adaptacija potrebna zaradi ovir, kot so aktivnosti konkurence, zakonodaja, različni profili potrošnikov itd. Na splošno povedano, standardizacija vodi do reduciranja stroškov, medtem ko adaptacija vodi v povečanje prodaje na dolgi rok. In prav v tem se kaže povezanost oz. ravnotežje med standardizacijo in adaptacijo marketinškega programa in procesa.

KLJUČNE BESEDE: mednarodni marketing, standardizacija, adaptacija, marketinški program, marketinški proces

BALANCE BETWEEN SANDARDIZATION AND ADAPTATION IN INTERNATIONAL MARKETING

In this diploma work I want to stress the importance of a balance between standardization and adaptation in international marketing, because since the existence of global marketing in companies there are constant academic questions about the decisions of standardization and conversion marketing program and process. Standardization of marketing program means standardization of marketing mixture elements on all markets, while standardization of marketing process means standardization of processes in international marketing for implementation of marketing program. The central motif of standardization solution is essentially economic (greater economies of scale). Companies that take the strategy of global standardization, save lots of money in production, management and advertising. On the other hand, there are the upgraded solutions, what means the adjustment of marketing mix to the each market separately, closer to consumers, their habits and better understand the needs of the market. Local adaptation is often needed because of obstacles such as the activities of competition law, the different profiles of consumers ... Generally speaking, standardization leads to reducing costs while adaptation lead to an increase in sales over the long term. This reflected the relationship or balance between standardization and adaptation of marketing program and process.

KEY WORDS: international marketing, standardization, adaptation, marketing program, marketing process

KAZALO

1	UVOD	7
2	MEDNARODNI MARKETING.....	9
2.1	Opredelitev mednarodnega marketinga	9
2.2	Pozitivni, negativni in prikriti vplivi na razvoj mednarodnega marketinga.....	12
2.3	Koncepti mednarodnega marketinga.....	14
2.4	Elementi mednarodnega marketinga.....	15
3	STANDARDIZACIJA IN ADAPTACIJA	17
3.1	Definicija standardizacije	17
3.1.1	Koristi in slabosti standardizacije	17
3.2	Definicija adaptacije.....	18
3.3	Standardizacija in adaptacija marketinškega programa	19
3.4	Standardizacija marketinškega procesa.....	22
3.5	Dejavniki, ki vplivajo na odločitev o standardizaciji ali adaptaciji marketinškega programa oz. procesa	22
3.5.1	Organizacijski dejavniki.....	23
3.5.1.1	Velikost podjetja	23
3.5.1.2	Metoda vstopa na trg - internacionalizacija	24
3.5.1.3	Mednarodne poslovne izkušnje	24
3.5.2	Produktni dejavniki	25
3.5.3	Dejavniki okolja	25
3.5.4	Dejavniki potrošnikovega obnašanja	25
3.6	PREDNOSTI STANDARDIZACIJE IN ADAPTACIJE V MEDNARODNEM MARKETINGU.....	26
3.7	RAVNOVESJE MED STANDARDIZACIJO IN ADAPTACIJO	27
4	RAZISKAVA.....	30
4.1	Študija primerov slovenskih izvoznih podjetij.....	31
4.2	Ugotovitve.....	39
4.3	Sklep.....	44
5	ZAKLJUČEK.....	45
6	LITERATURA.....	46
7	PRILOGA A: INTERVJU	48

KAZALO SLIK

<i>Slika 3.1: Dejavniki vpliva na standardizacijo marketinškega programa</i>	<i>23</i>
<i>Slika 3.2: Kontinuum odločanja med standardizacijo in adaptacijo</i>	<i>29</i>

KAZALO TABEL

<i>Tabela 4.1: Vpliv velikosti podjetja in izkušenj v mednarodnem poslovanju na obliko strategije marketinškega programa in procesa.</i>	<i>39</i>
<i>Tabela 4.2: Razlogi za uporabo standardiziranega procesa v mednarodnem marketingu.....</i>	<i>40</i>
<i>Tabela 4.3: Vpliv uporabe oblike vstopnih metod na tuja tržišča na strategijo marketinškega programa in procesa</i>	<i>41</i>
<i>Tabela 4.4: Tuji trgi, s katerimi slovenska izvozna podjetja največ poslujejo</i>	<i>42</i>
<i>Tabela 4.5: Adaptacija oz. standardizacija elementov marketinškega programa v slovenskih izvoznih podjetjih.....</i>	<i>43</i>

1 UVOD

Mednarodni marketing in okolje, v katerem se pojavlja globalno tržno komuniciranje, označujejo številne raznolikosti – kulturne, gospodarske, politične, zakonske, tehnološke in socialne.

Osrednje vprašanje, ki sem si ga zastavila v diplomskem delu je, ali naj podjetje na trgu tekmuje z enotnim in z nespremenljivim marketinškim programom in procesom, ali pa oba lokalno prilagodi okolju in s tem ustreže raznolikim zahtevam potrošnikov in trgov. Odločitev med standardizacijo in prilagoditvijo v marketinškem procesu predstavlja vročo razpravo, saj so mnenja akademikov še vedno deljena tako glede prednosti, ki jih prinaša standardiziran marketinški proces, kot glede priložnosti, ki so odlika adaptacije na lokalnih trgih.

Po mnenju raziskovalcev je totalna standardizacija nemogoča. Predvsem je za mednarodni marketing tipično kombiniranje tako standardiziranih kot adaptacijskih elementov. Na splošno povedano, pomembno je delovanje »Misli globalno, deluj lokalno«.

Pri odločitvi za standardizacijo oziroma adaptacijo gre torej za dvorezen meč (na eni strani je to priložnost za uspeh, na drugi strani pa je to lahko za podjetje veliko tveganje), zato mora odločitev o izbiri strategije temeljiti na številnih raziskavah trga in potrošnikov, pa tudi na analizi proračuna.

Standardizacija v globalnem pomenu ni predlog »vse ali nič«, pač pa je to stvar stopnje. Podjetja lahko delujejo po standardizaciji za zmanjšanje stroškov in cen ter za gradnjo na moči blagovne znamke, vendar pri tem ne smejo nadomestiti dolgoročnega s kratkoročnim finančnim učinkom. Kljub temu, da standardizacija privarčuje denar, se morajo tržniki zavedati, kakšne so zahteve potrošnikov na posameznih trgih. Nekateri mednarodni tržniki predlagajo, da podjetje »razmišlja globalno, deluje pa lokalno«. Zagovarjajo strategijo, po kateri podjetja standardizirajo en zbir elementov, adaptirajo pa druge elemente.

V prvem poglavju opisujem problem na katerega se osredotočam. V drugem poglavju podajam definicijo mednarodnega marketinga, njegov razvoj, koncepte in elemente mednarodnega marketinga. V tretjem poglavju definiram standardizacijo in adaptacijo v

mednarodnem marketingu, njune koristi in slabosti ter dejavnike standardizacije in adaptacije. Četrto poglavje predstavlja raziskovalni del diplomskega dela, in sicer v obliki intervjuja med izbranimi slovenskimi podjetji. Z raziskavo sem želela preveriti, v kolikšni meri slovenska podjetja uporabljajo standardizacijo oz. adaptacijo marketinškega programa in procesa v mednarodnem marketingu.

V sklepu še enkrat na kratko povzemam rezultate raziskave, v zaključku pa splošen povzetek diplomskega dela.

2 MEDNARODNI MARKETING

2.1 Opredelitev mednarodnega marketinga

V literaturi najdemo več različnih definicij mednarodnega marketinga. Avtorji ga definirajo na primer tako:

- Mednarodni marketing je prireditev poslovnih aktivnosti, ki usmerjajo tok izdelkov in storitev potrošnikom ali uporabnikom v več kot eni državi za doseg profita (Cateora in drugi 2000, 7).
- Mednarodni marketing je večnacionalni proces planiranja, izvrševanja koncepta, cenitve, promocije in distribucije idej, izdelkov in storitev za vzpostavitev menjave, ki zadovoljuje individualne in organizacijske cilje (AMA-American Marketing Association; Onkvisit in Shaw 2004, 3).
- Onkvisit (2004) v svojem članku definira mednarodni marketing, kot ukvarjanje z marketinškimi aktivnostmi v dveh ali več deželah. Te aktivnosti morajo biti koordinirane preko nacionalnih meja (Onkvisit in Shaw 2004, 3).

Iz naštetih definicij izhaja naslednje vprašanje: »Zakaj mora podjetje delovati preko matične meje«?

V sedanjosti mednarodni marketing ni izjemnega pomena le za doseganje optimalnega potencialnega uspeha, temveč je pomemben tudi za sam obstoj podjetja. Podjetje, ki se globalno ne razvija, je v nevarnosti, da izgubi bitko in s tem prihodek na domačem trgu, saj lahko samo konkurenčno podjetje zaradi nižjih stroškov nudi tudi nižje cene, boljše produkte in tako predstavlja za potrošnike večjo vrednost od konkurenčnih podjetij. Da je lahko podjetje mednarodno uspešno, mora razviti poslovno strategijo. Pri tem mora poznati razmere na tujem ali globalnem trgu in v poslovno strategijo vključiti standardizacijo in adaptacijo elementov mednarodnega marketinga.

Kotler (2003, 385) našteva nekaj razlogov, zakaj se podjetje podaja v mednarodno areno:

- Globalna podjetja lahko ponujajo boljše in cenejše proizvode, kar lahko ogrozi domači trg podjetja,
- Podjetje lahko ugotovi, da nekateri tuji trgi omogočajo priložnost po večjem dobičku, kot na domačem trgu,

- Podjetje potrebuje večje število potrošnikov, da lahko doseže bolj ekonomično poslovanje,
- Podjetje želi zmanjšati odvisnost od katerega koli trga,
- Potrošniki so tudi v tujini in želijo tudi mednarodno postrežbo.

Da podjetje začne poslovno delovati preko matičnih meja, je subjektivna odločitev in je odvisna od dolgoročne usmerjenosti oz. vizije podjetja.

Parker (1998, 52-54) pozna štiri tipe usmerjenosti mednarodnih podjetij: internacionalna usmeritev, večnacionalna usmeritev, globalna usmeritev in transnacionalna usmeritev.

Za *internacionalno usmeritev* je značilno, da matično podjetje ustanavlja svoje enote v tujini z namenom podpore pri zunanjetrgovinskem poslovanju matičnega podjetja na določenem trgu. Gre pretežno za pomoč pri iskanju in nabavi surovin za proizvodnjo doma ali za podporo trženju izdelkov v tujini, ki jih proizvaja matično podjetje. Taka podjetja so podjetja z izvozno usmeritvijo, ki vodi v ustanavljanje podjetij v tujini. Podjetja v tujini imajo pomen podružnic in nastopajo kot dodatek in podpora domačim aktivnostim (Parker 1998, 54).

V primeru *večnacionalne usmeritve* se v tujini ustanovljajo podjetja, ki so bolj samostojna in tudi sama opravljajo proizvodnjo ali storitveno funkcijo za lasten račun in v lastnem imenu, ne le v povezavi z matičnim podjetjem (Parker 1998, 54).

Podjetje z *globalno usmeritvijo* zasleduje cilj narediti izdelek za svetovni trg in ga proizvajati v nekaj učinkovitih tovarnah po svetu. Ta usmerjenost sledi domnevi, da so si okusi in želje ljudi različnih narodov bolj podobni kot različni (Parker 1998, 54).

Značilnost *transnacionalnega podjetja* je njegovo prilagajanje lokalnim potrebam (trga in države) ob hkratnem vzdrževanju globalne učinkovitosti (Parker 1998, 54).

Vedno večja medsebojna odvisnost med svetovnim trgov in povečano homogenizacijo svetovne populacije (navezuje se na produktne zahteve) je pripeljala do nastanka standardizacije marketinškega programa in procesa. To pa v največji možni meri omogoča napredek tehnologije v komunikaciji, informatiziranju in distribuciji (Ozsomer in drugi 1991, 50).

Poznamo elemente mednarodnega marketinga, ki jih lahko nadzorujemo in elemente, ki jih ne moremo nadzorovati. Nadzorujemo lahko elemente marketinškega spleta. To so izdelek, cena, promocija in distribucijski kanali (Cateora in drugi 2000, 8). Pri teh elementih lahko

uporabimo tako standardizacijo kot adaptacijo elementov (Cateora in drugi 2000, Kotler 2003). Ne moremo pa nadzorovati naslednjih elementov v mednarodnem marketingu: politično in regulativno okolje, ekonomsko okolje, kulturno okolje, geografsko okolje in infrastruktura, distribucija, stopnja tehnološke razvitosti in konkurenca (Cateora in drugi 2000, 8). Tu je obvezna adaptacija, torej prilagoditev elementov tujemu okolju.

Ozsomer (1991) se v svojem članku opira na trditev, da zaradi razlik med podjetji in različnih značilnosti izdelkov nikakor ni možna neka unikatna rešitev za univerzalni uspeh mednarodnih podjetij z vidika standardizacije marketinškega programa ali procesa. To utemeljuje z Jainovo (1989) trditvijo, da totalna standardizacija ni možna zaradi razlik med potrošnikovimi potrebami in razlik v pogojih trženja.

Quelech in Hoff (Quelech in Hoff v Ozsomer 1991) opozarjata, da mora podjetje pri odločitvi o standardizaciji marketinškega programa in procesa vedno upoštevati pozitivne in negativne vplive take odločitve in seveda preučiti dolgoročne posledice, ki jih taka odločitev lahko povzroči.

Enako opredeljuje pomen mednarodnega marketinga tudi Czinkota (1995), ko pravi, da podjetja (ne glede na to, ali so velika ali majhna) ne morejo preživeti, če so osredotočena samo na domači trg. »Ob usmeritvi na mednarodni trg je nagrada za podjetje lahko velika, vendar je hkrati ob tem izpostavljeno velikemu tveganju. To pa zaradi neusmiljene konkurence, ki preži z vseh strani sveta. Različni svetovni trgi imajo svoje lastne značilnosti, prednosti, svojo lastno regulativo, in svoje lastne težave za tista podjetja, ki tam delujejo, rastejo in prodajajo. Tržniki pravzaprav ob tem nimajo druge izbire, saj je globalizacija neizogibni proces. Svet postaja vedno bolj homogen, razlike med mednarodnimi trgi pa za nekatere izdelke popolnoma izginjajo. To pomeni, da mednarodni marketing postaja svetovna disciplina. Da bi podjetje preživel, mora razumeti vsak trg, ki je na razpolago podjetju in njegovi konkurenci. Brez tega znanja je obsojeno na propad« (Czinkota 1995, 3).

2.2 Pozitivni, negativni in prikriti vplivi na razvoj mednarodnega marketinga

Poznamo tri skupine vplivov, ki delujejo na razvoj globalnega marketinga. Ena skupina deluje na razvoj marketinga pozitivno, druga negativno, tretja skupina pa ima nanj prikrit vpliv (Keegan 1989, 33).

Pozitivni vplivi:

- *Stroški*. Uniformiranost raziskav, inženiringa, kreativnih rešitev in nadzora marketinškega procesa vodijo do zmanjšanja stroškov v vseh funkcijah podjetja od proizvodnje, razvoja in raziskave do upravljanja marketinga in administracije. Pojavljajo se tehnologije, ki zahtevajo proizvodnjo v velikih serijah, da so izrabljene na najbolj učinkovit način. Večji obseg proizvodnje pomeni nižje stroške in s tem večjo konkurenčnost. Da to dosežemo, je potrebno imeti velik oz. globalni trg. Velika podjetja skušajo tudi preko oglaševalskih in promocijskih aktivnosti poenotiti okuse in želje kupcev.
- *Tehnologija*. Mogočen razvoj tehnologije vodi svet k nastanku zblizujoče se skupnosti (globalna vas). Tu ni kulturnih ovir, ki bi omejevale pojav tehnologije na današnjih trgih. Takoj, ko je nova tehnologija razvita, je nemudoma dostopna povsod po svetu.
- *Potrebe trgov*. Potrebe trgov so kulturno pogojene. Uspešne globalne strategije temeljijo na globalnih funkcijah in nudijo globalno zadovoljitev potreb. Potrošnja je lahko vzpodbujena s funkcionalnimi ali socialnimi potrebami. Razumevanje raznolikosti potrošnikovih potreb in motivov je bistvenega pomena za uspešni mednarodni marketing. Obnašanje ljudi pa ni povezano le z njihovimi potrebami in motivacijo, temveč tudi z okoljem, v katerem nastajajo odločitve. Ljudje v različnih kulturah naredijo različne stvari zaradi enakih razlogov in motivov, prav tako pa lahko ljudje v različnih kulturah naredijo isto stvar zaradi popolnoma drugačnih razlogov in motivov.
- *Kvaliteta*. »Globalni obseg proizvaja večji dohodek in lažje operiranje s presežkom za podporo kvalitete kreativnih rešitev in proizvodnje« (Keegan 1989, 35).
- *Komunikacije in transportni sistem*. Informacijska revolucija je v največji meri prispevala k pojavu mednarodnih trgov. Vsakdo in povsod želi najboljše in najnovejše izdelke po najnižji ceni. Razvoj interneta, hitra širitev kableske in satelitske TV, pojav telekomunikacij postavlja svet v manjši prostor – v neko majhno globalno vas, kjer je vse takoj dostopno z klikom na miško ali pa če zavrtimo telefonsko številko (Keegan 1989, 37).

Negativni vplivi:

- *Razlike trgov.* »Razlike med nacionalnimi trgi in kulturnimi mejami, ki veljajo za vsako kategorijo izdelkov, so še vedno tako velike, da zahtevajo adaptacijo vsaj nekaj elementov trženjskega spleta (izdelek, cena, distribucijske poti, tržno komuniciranje)« (Keegan 1989, 37). Za uspešno izvajanje mednarodnega marketinga moramo izdelek prilagoditi lokalnim razmeram na trgu.
- *Marketinška kratkovidnost.* Koncept marketinške kratkovidnosti oz. miopije obsega tri vidike. To so tehnološka kratkovidnost, podcenjevanje potrošnikov in prodajna obsesija. Tehnološka kratkovidnost se kaže v tem, ko marketing ne razume, da ima vsaka panoga svoj življenjski cikel in se ne zaveda, da potrošnik ne kupuje izdelka, ampak rešuje problem. Podcenjevanje potrošnikov se kaže v tem, da so potrošniki v percepciji managementa kot ovira v napredku, poleg tega pa predpostavlja, da naj bi bili potrošniki neumni. Prodajna obsesija se kaže, ko podjetja še ne sprejmejo marketinške usmeritve, ker so potrošniki tam nekje zunaj. Torej podjetje ne zna ustvarjati vrednosti za potrošnike v širših geografskih območjih in v svojem razvoju ne gleda naprej.
- *Kultura organizacije.* »V podjetjih, katerih se menedžment v poslovnih enotah podjetja predstavlja kot vrh pameti, ni prostora za vizijo od zgoraj navzdol, enako velja za podjetja kjer menedžment sedeža ve vse o vsem« (Keegan 1989, 37).
- *Državni nadzor kot vstopna ovira.* Vsaka država ščiti nacionalno podjetnost z regulativo in nadzorom nad vstopom v državo. Znano je, da morajo pogosto tuja podjetja spremeniti svoje delovanje, politiko in strategijo te politične intervencije.

Prikriti vplivi so:

- *Mednarodna monetarna politika.* Nenadna rast poslovanja in investicij po drugi svetovni vojni je ustvarila naraščajočo potrebo po mednarodni transparentnosti gotovinskih sredstev in vlaganj za lažjo izmenjavo dobrin med državami.
- *Svetovni trgovinski sistem.* Po drugi svetovni vojni se je razvila želja po izogibanju restriktivne in diskriminatorne prakse, ki je vladala v predvojnem obdobju.
- *Svetovni mir.* Svetovni mir je pomemben dejavnik pri razvoju mednarodnega marketinga. Razvija se samo v deželah kjer ni prisotnosti vojaških ali paravojaških aktivnosti.
- *Domača gospodarska rast.* Za le to stojita tehnologija in upravljanje sposobnosti in znanja. Rast ustvarja tržne priložnosti, ki so bile glavni razlog za mednarodno širitev

podjetij, hkrati pa tudi zmanjša morebitno upornost, ki bi nastala kot odgovor na vstopanje tujih podjetij na domači trg.

- *Komunikacijska in transportna tehnologija.* Pri tem je zelo pomembna narasla hitrost in količina ter dostopne cene komunikacijskih kanalov. Za revolucionarni razvoj transporta in potovanja je zelo pomembno letalo, enako je zelo pomemben razvoj elektronskega prenosa podatkov, pojav interneta itd. Časovne, stroškovne in geografske ovire so se ob koncu 20. stoletja občutno zmanjšale. Distribucija je fizični tok dobrin s pomočjo kanalov, ki so notranje in zunanje enote organizacije in predstavlja dodano vrednost izdelka ali storitve. Je hkrati tudi integralen del celotnega marketinškega programa in mora ustrezati obliki izdelka, ceni in vidikom komuniciranja marketinškega programa.

2.3 Koncepti mednarodnega marketinga

Glede na razlikovanje v usmerjenosti in pristopu na mednarodne trge se lahko mednarodne poslovne aktivnosti razvrstijo v tri marketinške koncepte (Cateora in drugi 2000, 18). To so:

- *koncept podaljšanega domačega marketinga,* kjer domača podjetja širijo prodajo domačih proizvodov na tuja tržišča. Za ta koncept je značilen minimalni vložek v prilagoditvi marketinškega spleta z zunanjimi trgi. Tu podjetja iščejo takšne tuje trge, ki imajo zelo podobno povpraševanje, kot na domačem trgu. Tak marketinški koncept je lahko zelo profitno donosen. Za tak koncept mednarodnega marketinga se odločajo tako velika kot mala podjetja (Cateora in drugi 2000, 18).
- *mednarodni marketinški koncept.* Podjetje, ki uporablja ta koncept, se globoko zaveda, da so razlike v mednarodnih trgih velike in za uspeh marketinga zahteva popolnoma samostojni program za vsako državo posebej. Podjetja, ki uporabljajo ta koncept, ne iščejo podobnosti med elementi marketinškega spleta, ki bi odgovarjal standardizaciji. S tem konceptom so podjetja bolj privržena prilagoditvi tujim lokalnim trgom. Faza kontrole marketinških inputov je za ta marketinški koncept bistvenega pomena (Cateora in drugi 2000, 18).
- *globalni marketinški koncept.* S tem marketinškim konceptom podjetje stremi za tem, da razvije produkt, ki ga bo lahko prodalo na globalnem trgu po razumni ceni in enakem marketinškem setu po celem svetu. Torej stremi za tem, da na enak način po vsem svetu zadovoljuje želje in potrebe. Podjetja v tem primeru ustanovijo značilni segment s podobnimi zahtevami za isti proizvod po vsem svetu. Pri tem konceptu podjetja

standardizirajo vse moči in aktivnosti po vsem svetu. Kljub temu se v podjetjih in trgih, ki razvijajo globalno marketinško strategijo, cenitev, oglaševanje in distribucijski kanali med seboj na različnih trgih vendarle malo razlikujejo. Pri globalnem marketinškem konceptu marketinški plan stremi k neki stopnji standardizacije, ki jo še dopušča stroškovni in kulturni vpliv (Cateora in drugi 2000, 19).

2.4 Elementi mednarodnega marketinga

Ključna elementa mednarodnega marketinga sta marketinški program in marketinški proces (Chung 2006, 145, Hans Raffee in Ralf T. Kreutzer 1989, 44). Marketinški program Raffee in Kreutzer (1989, 44) poimenujeta *vsebina mednarodnega marketinga*, marketinški proces pa *oblika mednarodnega marketinga*.

Marketinški program

Študije, ki se ukvarjajo z raziskavo mednarodnega marketinga ugotavljajo, da je marketinški program sestavljen iz elementov marketinškega spleta. To so: izdelek, cena, distribucija in promocija. Ti elementi so uporabljeni tako na lokalnem kot tudi na mednarodnem okolju in dejansko, kot navajata Raffee in Kreutzer (1989, 44), predstavljajo tisto vsebino, s katero se ukvarja mednarodni marketing.

Marketinški proces

Marketinški proces v mednarodnem marketingu po Raffee-ju in Kreutzer-ju (1989, 44) pomeni obliko marketinga oz. uniformiranje korakov v mednarodnem marketingu, ki obsega naslednje dejavnosti: razvoj, realizacija, informiranje nadzor itd.

Po Czinkoti (2007, 19) vsebuje marketinški proces štiri stopnje: analiza, planiranje, izvedba in nadzor.

- *Analiza* se začne z zbiranjem podatkov, do uporabe kvalitativnih in kvantitativnih tehnik marketinške raziskave.
- *Planiranje* se nanaša na izdelavo načrta, kako izrabljati priložnosti na trgu.

- *Izvedba* pomeni, kako izvajati planirane aktivnosti. Področja sprejemanja odločitev so: oblikovanje produkta, blagovna znamka, embalaža, oglaševalsko sporočilo, prodajne aktivnosti, izobraževalni programi, postopek seznanjanja z izdelkom in poenotenje informacijskega sistema (Hans Raffee in Ralf Kreutzer 1989, 44).
- Trg zahteva *nadzor* nad vplivi okolja, konkurenco, deležnike in potrošnikovo dovzetnost (Czinkota 2007, 19-20).

3 STANDARDIZACIJA IN ADAPTACIJA

3.1 Definicija standardizacije

Standardizacija pomeni, da se vse marketinške aktivnosti razvijajo v smeri poenotenja celotnega marketinškega spleta: izdelka, cene, promocije in distribucije za cel svet, kar z drugimi besedami opredeljuje *standardizirani marketinški program* (Medina 1998, 229).

Standardizacija mednarodnega marketinga se kaže tudi v procesu sprejemanja odločitev, izobraževalnih programih, v postopku seznanjanja z izdelkom in v poenotenju informacijskega sistema. Ti procesi se na vseh tujih trgih med seboj ne razlikujejo, temveč potekajo po enakem (ustaljenem) postopku. To z drugimi besedami pomeni *standardizacijo marketinškega procesa* (Medina, 1998, 229).

Glavni smisel standardizacije je trend v homogenizaciji trgov in potrošnikovega obnašanja (Shaoming 1997, 108). S tem lahko podjetja dosegajo nižje stroške v vseh programih in procesih mednarodnega marketinga.

Rezultat standardizacije se kaže v zmanjšanju stroškov produkcije, distribucije, komunikacije, skratka v vseh aktivnostih in procesih marketinga, in to na način, da ponuja potrošnikom višjo kvaliteto in zaupanja vredne izdelke po nižjih cenah (Kotler 2001, 731).

Razlogi, ki govorijo v prid standardizaciji mednarodnega marketinga, so: ekonomija obsega, povečanje ugleda firme in blagovne znamke, lažje planiranje in kontrola, reduciranje stroškov, konsistentnost s potrošnikom (Vrontis 2004, 391).

3.1.1 Koristi in slabosti standardizacije

Shaoming Zou (1997, 108) v svojem članku navaja, da so glavne koristi standardizacije zmanjšanje stroškov, konsistentnost s strankami, izboljšanje planiranja in distribucije. V svojem delu poudarja tudi Levittovo trditev (Levitt v Shaoming Zou 1997. 107-123), da je napredek v tehnologiji, komunikaciji in transportu povzročil homogenost trgov po svetu. Tako so globalni kupci postavili zahtevo po visoko kvalitetnih proizvodih po nižjih cenah. To je vodilo v spremembo dinamike konkurence med podjetji. Prednost konkurence je ravno v sposobnosti proizvodnje visoko kvalitetnih izdelkov z nižjimi stroški. Levitt tudi sklepa, da si mora podjetje prizadevati za standardizacijo produkta, mednarodnega marketinškega programa in procesa (Shaoming Zou 1997, 107-123) .

Shaoming omenja tudi trditev Ohmaeja, da morajo podjetja racionalizirati svoje mednarodne aktivnosti in se obnašati kot, da je svet ena velika globalna vas (Ohmae v Shaoming 1997, 109).

Kot slabost pa Shaoming (1997) v svojem članku navaja trditev Douglasa in Winda, ki opozarjata, da je standardizacija možna le pod posebnimi pogoji kot so obstoj globalnega tržnega segmenta, obstoj komunikacijske, distribucijske in transportne infrastrukture za doseg svetovnega ciljnega trga (Douglas in Wind v Shaoming 1997, 109).

Še ena pomanjkljivost standardizacije se kaže v naravnosti na produkt namesto k potrošniku in pa konkurenčni naravnosti (Shaoming 1997, 109). Podjetje torej ni naravnano k dolgoročnemu doseganju uspeha.

3.2 Definicija adaptacije

Glavni pomen adaptacije je nenehen napor v prilagajanju marketinške strategije posameznim trgov zaradi kulturnih, konkurenčnih in zakonskih razlik (Shaoming 1997, 108).

Adaptacija pomeni prilagoditev lokalnemu okolju oz. obvezna prilagoditev lokalnemu ciljnemu trgu, zapovedanim produktnim standardom in jasnemu izražanju lastnosti. Gre torej za razvoj produkta, ki bo prilagodljiv spremembam v okolju (Medina 1998, 229).

Tudi adaptacija deluje na dva elementa mednarodnega marketinga: marketinški program in marketinški proces. Pri *adaptiranem marketinškem programu* vse elemente marketinškega spleta prilagajamo lokalnemu okolju, medtem ko *adaptirani marketinški proces* pomeni, da se vsi procesi v mednarodnem marketingu (razvoj, gradnja, realizacija, nadzor...) prilagajajo lokalnim razmeram v tujem okolju.

Sile, ki najbolj spodbujajo adaptacijo so kulturne razlike, vladne zahteve in lokalni viri.

- Kulturne razlike zahtevajo različen pristop na marketinškem področju, na področju organizacije proizvodnje ali katere koli druge aktivnosti v nekem okolju.
- Vladne zahteve predstavljajo oviro za globalizacijo. Domača podjetja si želijo novih tehnologij, finančnih virov, znanja, večje zaposlenosti. Tuja multinacionalka si želi povečati profit, pridobiti trg in povečati svojo globalno konkurenčnost.
- Lokalni viri so omejeni. Sem spada tako razpoložljiva delovna sila, kot razpoložljivost naravnih virov itd.

Porter (1990, 71) ugotavlja, da imajo mednarodno konkurenčna podjetja najraje tisto okolje, ki ima boljše razmere na strani

- proizvodnih faktorjev (kvaliteta in količina del. sile, naravnih virov,...),
- faktorjev povpraševanja (zahtevnost in količina kupcev),
- podpornih in sorodnih industrij,
- konkurence in strategije (velika domača konkurenca med podjetji in kvalitetne podjetniške strategije) in
- na strani pomožnih faktorjev (naključja in vloga vlade).

Okolje, ki je bogato z naravnimi viri, privablja tuja podjetja, kar še bogati lokalne vire in moč.

Razlogi, ki govorijo v prid adaptaciji mednarodnega marketinga so: razvoj marketinga, razlike v ekonomiji, kultura, razlike v potrošnikovem zaznavanju, konkurenca, tehnološka razvitost, politični razlogi, zakonodaja, marketinška infrastruktura itd.(Vrontis 2004, 391).

3.3 Standardizacija in adaptacija marketinškega programa

Standardizirani marketinški program pomeni poenotenje elementov marketinškega spleta, ki vsebuje naslednje elemente: izdelek, ceno, distribucijo in komunikacijo. (Ozsomer 1991, 50-64).

Ozsomer v svojem delu našteva pogoje, ko je stopnja standardizacije najvišja:

- so tržni pogoji med gostujočo in domačo deželo podobni,
- če se podjetje srečuje z podobnimi konkurenčnimi in zakonskimi okolji ter tržnimi sistemi v obeh trgih,
- če so ciljno potrošniki segmenti podobni,
- če je izdelek v gostujoči deželi na isti stopnji življenjskega cikla kot na domačem trgu,
- če uprava sprejema zdrave odločitve (Ozsomer in drugi 1991, 50-64).

Standardizirani marketinški program se uporablja za doseg nižanja stroškov in doseganja ciljev in nalog v marketingu z združevanjem vsebine marketinških konceptov. Ti standardizirani koncepti so zaznamovani s popolnoma istimi (identičnimi) izdelki, ki so dostavljeni za isto ceno, pod istimi pogoji, po istih distribucijskih kanalih in z uporabo istega komunikacijskega koncepta (Hans Raffee in Ralf T. Kreutzer 1989, 44) .

Namen marketinga je odgovor na potrebo po večjem obsegu učinkovitosti in večji globalni integraciji programov z zagotavljanjem usklajenosti in nadzoru aktivnosti po vsem svetu (Hans Raffee in Ralf T. Kreutzer 1989, 44).

Izdelek

Standardizacija izdelka je na nekaterih področjih (npr. Gillete britvice, orodje Bosch, Coca Cola, McDonald itd.) mogoča, po drugi strani pa lahko predstavlja velik neuspeh. Adaptacija izdelka omogoča spremembo le-tega glede na lokalne pogoje, želje in potrebe (Kotler Philip 2001, 732). Sodeč po raziskavah je treba v marketing potrošniških izdelkov vključiti adaptacijo, v marketing industrijskih izdelkov pa standardizacijo (Chung, Henry, F.L. 2005, 1345-1371). Na eni strani morajo biti lastnosti izdelka standardizirane, po drugi strani pa mora biti izdelek kompatibilen z lokalnimi navadami in običaji. Kot navaja Ozsomer (1991) je sam izdelek zelo lahko standardizirati. To utemeljuje s trditvijo Sorensona in Weichmanna (Sorenson in Weichmann v Ozsomer 1991, 53), ki trdita, da je zelo visoka stopnja standardizacije v elementih, ki sestavljajo izdelek. To so blagovna znamka, fizična značilnost izdelka in embalaža. Ozsomer navaja tudi Whitelockovo trditev, da je višja stopnja standardizacije v industrijskih izdelkih, pri potrošniških izdelkih pa visoko stopnjo standardizacije lahko dosežemo le z standardiziranim produktim dizajnom (Whitelock v Ozsomer 1991).

Promocija

Prilagojeno oglaševanje in promocijo v mednarodnem marketingu imenujemo adaptacija komuniciranja. Poglejmo bolj podrobno kaj to pomeni. Že res, da je sporočilo enako na vseh tujih trgih, vendar se morajo jezik, ime in barve glede na kulturne razlike prilagoditi tujemu okolju. Tudi uporaba medijev v različnih deželah terja mednarodno adaptacijo zaradi medijske razpoložljivosti, ki variira od države do države. Tržniki morajo prilagoditi različnim trgom tudi prodajno-promocijsko tehniko (diskonti, rabati, kuponi, premije itd.) (Kotler 2003, 397-398).

Nekatera podjetja uporabljajo standardizirano oglaševanje. Kljub visoki stopnji standardizacije tudi oglaševanje zahteva nekatere majhne prilagoditve, npr. zaradi jezika, barve (različni pomeni barve v drugih kulturah) ali pa kulturnega konteksta. Druga podjetja

sledijo strategiji komunikacijske adaptacije, ker se oglaševalska sporočila popolnoma prilagajajo lokalnim trgom (Kotler Philip 2001, 734).

Cena

Cena kot element marketinškega spleta je edina skupna točka, glede katere se vsi avtorji strinjajo, da se le ta zelo težko standardizira v mednarodnem marketingu. Razlog je v raznolikosti v transportnih stroških, distribucijskih kanalih, razpoložljivosti surovin in materialov itd. (Ozsomer 1991, 53). Tudi Kotler (2003) navaja, da podjetja običajno ne postavljajo enotnih cen za mednarodni trg. Ceno raje oblikujejo glede na variante, upoštevaje geografske zahteve in stroške, zahteve tržnega segmenta, nakupni čas, frekventnost dostave, garancijo, servisne pogodbe in drugo.

Podjetje lahko uvede enotno ceno na enoto izdelka, vendar bo morda cena v nekaterih revnih deželah previsoka (posledica bo slaba prodaja) ali pa bo cena v najbolj razvitih deželah prenizka (pri potrošnikih se porodi dvom v izdelek). Hkrati pa taka strategija popolnoma ignorira razlike v aktualnih stroških glede na različne države (carina, davek, oddaljenost skladišča itd.) (Kotler Philip 2001, 736).

Distribucija

Distribucijo skorajda ni mogoče globalno standardizirati, saj se distribucijski kanali različnih dežel med seboj zelo razlikujejo. Predvsem se od države do države razlikujeta število in vrsta posrednikov (Kotler Philip 2001, 737). Podjetje, ki z izdelkom mednarodno posluje mora imeti pregled nad celotno potjo distribucije izdelka h končnemu kupcu. Vedeti mora, kdo je grosist, kdo je posrednik, kdo je prevoznik, poznati stroške transporta in dostave, kdo je trgovec na drobno, kdo je končni kupec itd. Vse te distribucijske stopnje lahko pomenijo, da je cena za končnega potrošnika dvakrat ali celo trikrat višja od začetne (izvozne) cene (Kotler 2003, 400).

3.4 Standardizacija marketinškega procesa

Standardizirani marketinški proces pomeni, da je za razvoj in izvedbo marketinškega programa podjetja uporabljeno isto orodje (Raffee in Kreutzer 1989, 44). Standardizacija marketinškega procesa zajema združitev gradnje, razvoja, planiranje, realizacije in nadzora marketinških konceptov kot tudi informacijskega procesa, ki se nanje nanaša. Standardizacija marketinga poteka skozi proces združitve korakov delovanja in začetne točke reševanja problemov (npr. proces sprejemanja odločitev, izobraževalni programi in strategija seznanjanja z izdelkom) (Raffee in Kreutzer 1989, 44). Veliko verjetnejša je standardizacija mednarodnega marketinškega procesa kot pa standardizacija mednarodnega marketinškega programa (Ozsomer 1991, 52). Uniformiranost raziskav, inženiringa, kreativnih rešitev in nadzora marketinškega procesa vodijo do zmanjšanja stroškov v vseh funkcijah podjetja od proizvodnje, razvoja in raziskave do upravljanja marketinga in administracije.

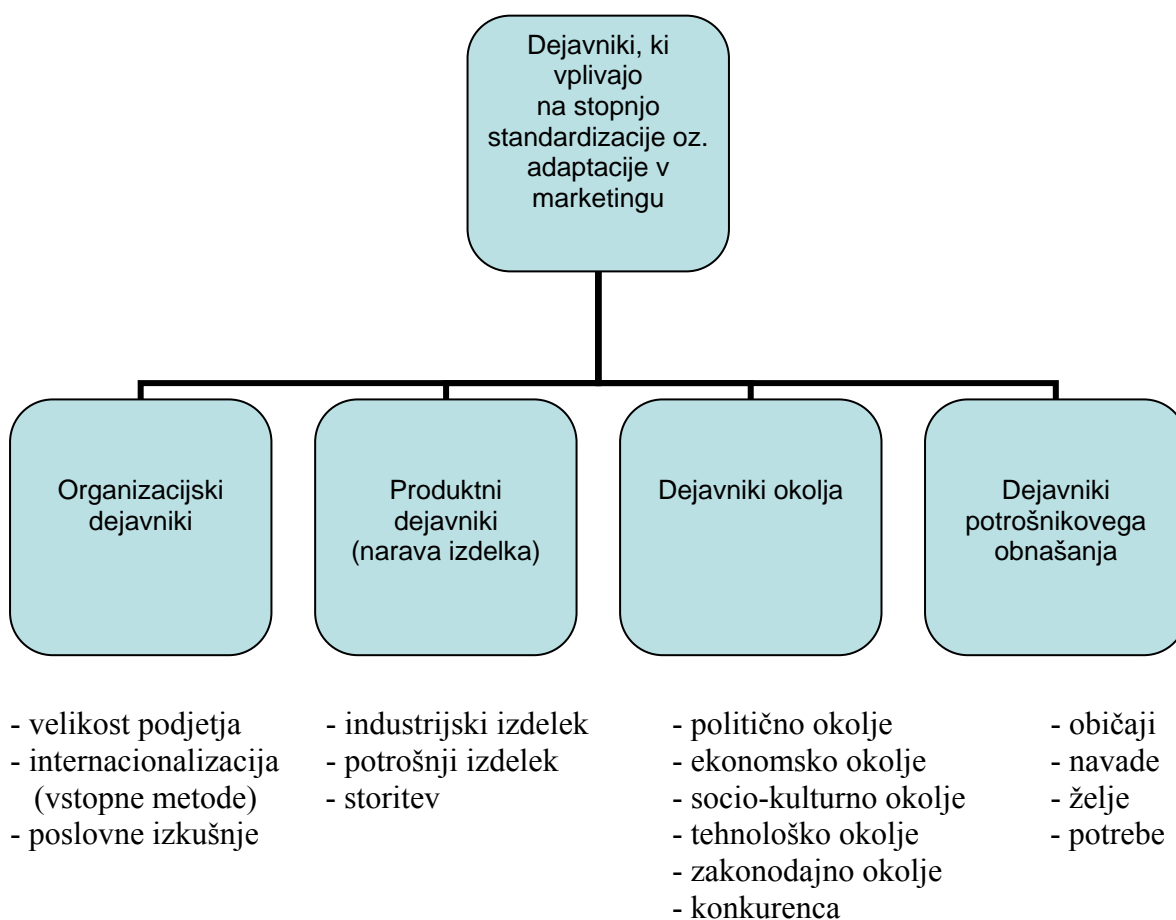
3.5 Dejavniki, ki vplivajo na odločitev o standardizaciji ali adaptaciji marketinškega programa oz. procesa

Avtorji različno definirajo dejavnike standardizacije in adaptacije. Vrontis (2004, 389-398) našteva naslednje faktorje, ki vplivajo na odločanje o standardizaciji oz. adaptaciji:

- socialno kulturni dejavniki,
- dejavniki zakonodaje,
- fizični okoljski dejavniki,
- tehnološki dejavniki,
- demografski dejavniki,
- dejavniki konkurence,
- ekonomski dejavniki.

Dejavniki, ki vplivajo na standardizacijo marketinškega programa in procesa so po Henry F.L. Chungu (2005, 1345-1371) razdeljeni po skupinah: organizacijski dejavniki, produktni dejavniki, dejavniki okolja in dejavniki potrošnikovega obnašanja.

Slika 3.1: Dejavniki vpliva na standardizacijo marketinškega programa



V diplomski nalogi izpostavljam organizacijske dejavnike, ki jih v nadaljevanju tudi opisujem.

3.5.1 Organizacijski dejavniki

3.5.1.1 Velikost podjetja

Chung (2005) trdi, da naj bi večja podjetja uporabljala adaptirani marketinški program. To povezuje predvsem z visoko stopnjo finančnih virov, ki jih večja podjetja imajo. Hkrati pa Chung (2005) v članku navaja tudi ugotovitve Sorensona in Weihmana, da naj bi večja podjetja uporabljala standardizirane marketinške programe in procese (Sorenson in Weihman v Chung 2005, 1347). Velikost podjetja podpira tudi standardizacijo marketinškega procesa, ker le ta pripomore k vzdrževanju imidža blagovne znamke in konkurenčne prednosti mednarodnega podjetja (Chung 2006). Adaptacija ali standardizacija marketinškega programa oz. procesa je ob vstopu na tuji trg nujna. Podjetja, še posebno mala podjetja, so ob vstopu na

tuji trg brezkompromisno obkrožena z tveganjem in stroški. Ključ do uspeha je raziskava, ki natančno pove, ali podjetje nujno potrebuje adaptacijo marketinškega programa oz. procesa. Upoštevati in oceniti mora stroške adaptacije, kakšen delež stroškov bo ob poslovanju podjetja na tujem trgu povrnjen in hkrati dolgoročno preučiti, kaj pomeni za podjetje, če na nekem tujem trgu ne bo poslovalo, in kaj, če bo. (Czinkota 1995, 126-127).

3.5.1.2 Metoda vstopa na trg - internacionalizacija

Internationalizacija pomeni širjenje podjetja preko meja matične države in je odvisna od dolgoročne usmerjenosti in vizije podjetja. Sama vstopna metoda na tuji trg ima velik vpliv na izbor mednarodnega marketinškega programa in procesa (Chung 2005, 1347). Najbolj pogosta oblika je izvoz proizvodov. Pretekle raziskave so potrdile, da bodo podjetja, ki uporabljajo kot vstopno metodo izvoz, bolj ali manj izbrale tisti trg oz. državo, ki odobrava oz. sprejema njihov standardizirani produkt. Višje oblike internacionalizacije so: licence, podizvajalstvo, svetovanje, pogodbeno sodelovanje, skupna vlaganja, ter različne oblike nekapitalskih mednarodnih povezav.

3.5.1.3 Mednarodne poslovne izkušnje

Podjetja z veliko mednarodnimi poslovnimi izkušnjami naj bi privzela visoko standardizirano strategijo. Taka podjetja se odločajo za adaptacijo elementov marketinškega programa oz. se poslužujejo standardiziranega marketinškega procesa (Chung 2005, 1348). Študija primera o delovanju podjetij na velikem kitajskem trgu je pokazala, da so mednarodna podjetja z veliko mednarodnimi izkušnjami privzela predvsem standardizirani marketinški program (Chung, 2005, 1348). Do istega zaključka je prišla tudi študija ameriških podjetij, ki uvažajo v Evropo. To potrjuje v svojem članku tudi Sharon ODonnell (2000) z utemeljitvijo, da je za delovanje v mednarodnem marketingu zelo pomembno marketinško znanje (Jain 1989). Marketinško znanje o distribuciji, potrošnikovem vedenju, proizvodnji in prodaji je temeljni adut za vsako mednarodno podjetje. Na podlagi tega, vsako podjetje izoblikuje marketinško strategijo, s katero se oblikuje standardizirani ali adaptirani marketinški program in proces (ODonnell S. 2000, 22-23).

3.5.2 *Produktni dejavniki*

Produkti namenjeni potrošnji, se nagibajo k adaptaciji (prilagajanju potrebam in željam potrošnikov), industrijski proizvodi se nagibajo standardizaciji, storitve pa k prilagoditvi zaradi univerzalnih značilnosti, kot so neotipljivost, minljivost, nerazdružljivost in raznovrstnost (Chung 2005). Chung tudi navaja, da se storitve bolj prilagajajo tujemu okolju kot pa standardizirajo, saj so tudi bolj občutljive na razlike v lokalnem okolju.

3.5.3 *Dejavniki okolja*

Pretekle študije so pokazale, da je obseg standardizacije značilno povezana s stopnjo podobnosti marketinškega okolja gostujoče države, torej podobnostjo političnega, zakonskega, ekonomskega, tehnološkega, kulturnega, konkurenčnega in socialnega okolja v tujih deželah v primerjavi z domačim okoljem (Ozsomer 1990).

Chung v svojem članku potrjuje Jainovo trditev, da politično in zakonodajno okolje gostujoče države prisili tuja podjetja, da spremenijo svoje operacije, politiko in strategijo poslovanja. Enako tudi ekonomsko okolje gostujoče države vpliva na preoblikovanje strategije poslovanja tujega podjetja. Mednarodne marketinške odločitve so pod vplivom marketinške infrastrukture gostujoče države, vključujoč razpoložljivost medijev in distribucijsko infrastrukturo (Jain v Chung 2006, 148).

3.5.4 *Dejavniki potrošnikovega obnašanja.*

Potrošnikovo obnašanje je zelo pomemben dejavnik pri izboru mednarodne marketinške strategije. Razlikovanje v potrošnikovem obnašanju je ključni dejavnik pri prilagoditvi mednarodne marketinške strategije lokalnemu okolju. Pri tem gre predvsem za spoznavanje potrošnikovih navad, običajev, potreb in želja, stopnje izobrazbe itd. Če so značilnosti in obnašanje potrošnikov v domačem in tujem okolju med seboj podobni, potem se podjetje vendarle odloča za standardizirano strategijo poslovanja (Chung 2006, 149).

Danes se večina raziskovalcev strinja, da mora ta biti standardizacija oz. adaptacija mednarodnega marketinškega programa in procesa omejeni na eno od nekaj geografskih območij, npr. Vzhodno Evropo, Zahodno Evropo, Ameriko, Rusijo itd. (Jurgen Reichel 1989,

62). Razlog je v predpostavki, da pri tem ni veliko razlik v jeziku, veri, vrednotah potrošnikov.

3.6 PREDNOSTI STANDARDIZACIJE IN ADAPTACIJE V MEDNARODNEM MARKETINGU

Keegan (1989) omenja naslednje motive za standardizacijo marketinških aktivnosti v mednarodnem marketingu: izkoriščanje prednosti, rast in širitev podjetja ter preživetje podjetja.

Standardizacija marketinškega programa in marketinškega procesa ima seveda svoje prednosti. Največja citirana prednost je zagotovo ekonomija obsega v proizvodnji in trženju. Zaradi izboljšane koordinacije, integracije in nadzora trženjskih aktivnosti naj bi bila druga prednost prenos znanja in izkušenj med državami. Posledično izboljšano načrtovanje in nadzor zagotavljata tudi nižje stroške. Zagotovo sta pomembnejši koristi, ki izhajata iz standardizacije spleta, enoten mednarodni imidž in globalna blagovna znamka (Cateora in drugi 2000, 246). Zaradi nižjih stroškov v proizvodnji trženju, distribuciji in upravljanju naj bi bila podjetja sposobna potrošnikom ponuditi bolj kakovostne in zanesljivejše izdelke po nižji ceni (Kotler 2001, 731).

Glasniki standardizacije torej zagovarjajo stališče, da je prilagoditev marketinškega programa nujna le v primerih, ko lokalnih želja in potreb ni mogoče spremeniti ali pa se jim izogniti (Ozsomer in drugi 1991, 50-64).

Zagovorniki popolne adaptacije marketinškega programa večje stroške, ki so nastali kot posledica prilagoditve elementov tržnega spleta, opravičujejo z možnostjo doseganja večjega tržnega deleža in višjega dobička (Ozsomer in drugi 1991, 50-64).

Kljub univerzalnosti tržne discipline pa ne moremo spregledati razlik med ljudmi, kulturami, deželami, kar pomeni, da trženjski pristop, ki je bil sicer uspešen v eni državi, ne bo nujno uspešen v drugi. Načini zadovoljevanja potreb in želja, preference potrošnika, tekmeči, kanali distribucije in komunikacijski mediji se razlikujejo od dežele do dežele. Ena najpomembnejših nalog mednarodnega marketinga prav zmožnost poznavanja stopnje, do katere lahko trženjske načrte in programe v isti obliki razširjamo po celem svetu, kakor tudi vedenje, kje jih je potrebno prilagoditi.

3.7 RAVNOVESJE MED STANDARDIZACIJO IN ADAPTACIJO

»Kateri pristop je torej boljši? Globalna standardizacija ali adaptacija? V mednarodnem marketingu se nenehno premikamo na nekem kontinuumu med standardizacijo na eni in adaptacijo na drugi strani kontinuuma. Pri standardizaciji nikakor ne moremo govoriti o »vse ali nič«, pač pa gre za stopnjo standardizacije. S tem, ko podjetja gledajo na nižje stroške in nižje cene, pa vendarle s to kratkoročno finančno usmerjenost ne smejo nadomeščati dolgoročne tržne usmerjenosti« (Kotler 2001, 731).

Na razpolago je veliko možnosti v razmerju med standardizacijo in adaptacijo. Najboljša varianta oz. kombinacija obeh je po načelu » Misli globalno, deluj lokalno«, kjer se standardizirajo nekateri marketinški elementi, drugi elementi pa se lokalizirajo oz. adaptirajo. Slaba stran standardiziranega pristopa je, da raje vključuje orientacijo na izdelek, ne pa na konkurenco ali pa potrošnika. Orientacija na izdelek je miopična (kratkovidna) in lahko vodi v neuspeh. Orientacija na konkurenco ali pa na potrošnika omogoča povečanje poslovnega uspeha.

Oblikovanje marketinškega programa glede na potrošnikove zahteve je bistveno izhodišče podjetja, ki hoče biti uspešno in konkurenčno. Raziskovalci tega problema dajejo navodila glede standardizacije marketinškega spleta (marketinškega programa), da se lahko standardizirajo značilnosti izdelka, embalaža, ime blagovne znamke in distribucijska strategija. Za promocijo in cenovno politiko je bolje, da se prilagodita vsaki državi posebej. Standardizacija ne more biti narejena enkrat za vselej, pač pa se mora neprestano prilagajati trgu. Le takrat je lahko mednarodni marketing uspešen (Jurgen 1989, 60).

O totalni standardizaciji marketinškega programa danes ni več možno govoriti. Bistveno vprašanje, ki se poraja v mednarodnem marketingu, je, kako prilagoditi, izdelek, ceno, distribucijo in promocijo mednarodnemu trgu.

Kako nek marketinški program prilagodimo specifični državi, je odvisno predvsem od potrošnikov oz. kaj uvozno podjetje razume kot potencialnega potrošnika. Danes se mnogi raziskovalci strinjajo, da se mora standardizacija marketinga omejiti na eno ali več geografskih področij, npr. Evropo, ZDA itd. Na teh geografskih področjih mora razvrstiti v skupine dežele, kjer obstaja skupni imenovalec na trgu in okolju (Jurgen 1989, 62).

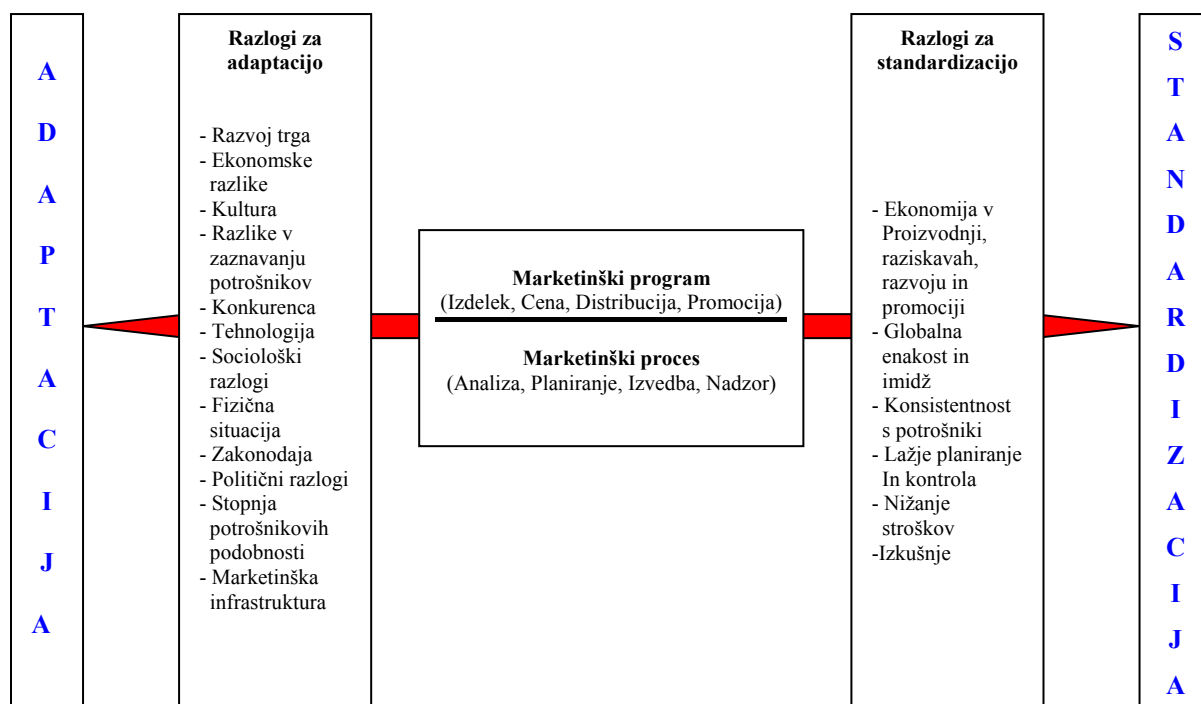
Nasproti totalni standardizaciji ali totalni adaptaciji je perspektiva, ki pomeni ravnotežje med njima.

Sorenson in Wiechmann dokazujeta, da morata biti standardizacija in adaptacija vidna kot dva pola istega kontinuuma, na katerem so možne različne stopnje standardizacije (Sorenson in Wiechmann v Shaoming 1997). Tako je stopnja standardizacije določena z zunanjim okoljem in notranjimi organizacijskimi dejavniki (Shaoming 1997). Ti so lahko tudi velikost podjetja ali pa mednarodne izkušnje. Jain (1989) ugotavlja, da je stopnja standardizacije določena z ciljnim trgom, tržno pozicijo, naravo produkta, okoljem in organizacijskimi dejavniki.

Czinkota (2007, 328) našteva dejavnike, ki spodbujajo standardizacijo, in dejavnike, ki spodbujajo adaptacijo. Dejavniki, ki spodbujajo standardizacijo, so: ekonomija obsega, ekonomija proizvoda (razvoj in izdelava), ekonomija trženja, ekonomičnost integracije in globalna konkurenca. Dejavniki, ki podpirajo adaptacijo pa so: uporabno razlikovanje, politični vpliv, vpliv regulative, razlikovanje potrošnikovega obnašanja, lokalna konkurenca.

Za lažje razumevanje, kaj predstavlja kontinuum in na njem ravnotežje med standardizacijo in adaptacijo, prilagam sliko št. 2.

Slika 3.2: Kontinuum odločanja med standardizacijo in adaptacijo



Vir: Vrontis (2004, 391).

4 RAZISKAVA

V svoji diplomski nalogi opredeljujem sestavne elemente mednarodne marketinške strategije. Mednarodna marketinška strategija je sestavljena iz dveh ključnih elementov, ki sem ju podrobno opisala v teoretičnem delu. To sta marketinški program in marketinški proces (Jain, 1989).

Iz teoretičnega dela so razvidni in natančno opisani dejavniki, ki vplivajo na standardizacijo marketinškega programa oz. procesa. V empiričnem delu sem posebej izpostavila organizacijske dejavnike, kot so velikost podjetja, vstopne metode na tuje trge in izkušnje v mednarodnem poslovanju. Shaoming Zou (1997) v svojem članku navaja, da se mora podjetje namesto nagibanja k popolni standardizaciji ali pa popolni adaptaciji usmeriti k vzpostavitvi ravnotežja med njima. Mišljeno je, da je standardizacija omejena z notranjimi in zunanjimi organizacijskimi dejavniki, kot so mednarodne izkušnje, vstopne metode, velikost podjetja (Jain 1989).

Avtor članka (Chung 2005, 1359-1361) ugotavlja, da lahko organizacijski dejavnik, kot je velikost podjetja, pomembno vpliva na elementa marketinške strategije, in sicer na to, ali se standardizirata ali pa adaptirata. Avtor v tem primeru navaja, da v primeru velikega podjetja to podjetje uporablja prilagojen marketinški program in standardiziran marketinški proces v mednarodni marketinški strategiji. Da uporablja prilagojen marketinški program, pomeni, da marketinški splet prilagaja tujemu okolju.

In če uporablja standardiziran marketinški proces pomeni, da so razvoj, gradnja, realizacija in nadzor mednarodnega marketinškega koncepta na vseh zunanjih trgih enaki.

Zelo podobno avtor istega članka ugotavlja, da pomeni uporaba istih vstopnih metod na različne tuje trge standardizacijo marketinškega programa kot tudi marketinškega procesa. To pomeni, da je izdelek standardiziran v smislu, da so embalaža, barva, oblika, lastnost itd. enaki na vseh trgih; cena je na vseh trgih enaka; enako velja tudi za distribucijske kanale in tržno komuniciranje (Chung 2005, 1362).

Dejavnik, kot je izkušnja v mednarodnem poslovanju, kot poudarja avtor članka (Chung 2005, 1362), ima zelo velik vpliv na odločitev za standardizacijo cene, promocijo in marketinški proces. Zou meni, da se podjetja, ki imajo veliko izkušenj v mednarodnem poslovanju največkrat odločajo za standardizirani marketinški program in proces, medtem ko Sorenson in

Weichmann ugotavljata, da podjetja z veliko izkušnjam v mednarodnem poslovanju sledijo trendu, ki podpira prilagojeni marketinški program (Chung 2005, 1362).

Iz zgoraj opredeljene teorije in na podlagi izsledkov raziskav, ki jih navajajo v svojih člankih različni avtorji, bom v empiričnem delu diplomske naloge ugotavljala, kako se slovenska podjetja glede standardizacije in adaptacije obnašajo na tujem trgu. V raziskovalnem delu preverjam dejansko stanje uporabe standardizacije in adaptacije v mednarodnem marketingu slovenskih izvoznih podjetij oz. kakšne marketinške pristope uporabljajo slovenska podjetja na mednarodnih trgih.

4.1 Študija primerov slovenskih izvoznih podjetij

V nadaljevanju si bomo ogledali izsledke o uporabi standardizacije in adaptacije v mednarodnem marketingu slovenskih izvoznih podjetij oz. kakšne marketinške pristope uporabljajo slovenska podjetja na mednarodnih trgih. Podatke sem dobila s pomočjo kratkega intervjuja, ki sem ga izvedla v desetih slovenskih izvoznih podjetjih: Smart Com d.o.o., Ydria Motors d.o.o., Štore Steel d.o.o., Boxmark Leather d.o.o., Sij d.d., Melamin d.d., Gorenje d.d., Krka d.d., Alpina d.d. in Lek d.d.

Proučevana podjetja se med seboj razlikujejo tako po velikosti, panogi dejavnosti, kot tudi po preteklih izvoznih izkušnjah.

Podjetje: Smart Com d.o.o.

Podjetje Smart Com je majhno slovensko izvozno podjetje z 100 zaposlenimi, ki se ukvarja s telekomunikacijami. Podjetje deluje na mednarodnem trgu 5 let in ob vstopu na tuji trg vedno opravi raziskavo trga in njegovega potenciala, kar kaže na zdravo vizijo podjetja, ki je usmerjeno v širjenje poslovanja preko lokalnih meja in s tem neodvisnost od lokalnega trga.

Njihov primarni mednarodni trg predstavljajo države EU kot je Madžarska, sodelujejo pa tudi z državami bivše Jugoslavije (Bosna, Srbija, Hrvaška).

Razlogi za sodelovanje s temi državami so predvsem geografska bližina, ekonomska in gospodarska stabilnost države in utečeno poslovno sodelovanje, kar kaže na to, da želi podjetje racionalizirati stroške.

Njihova značilna vstopna metoda na tuji trg je vedno prodaja licence in pa izvajanje storitev (podpora, vzdrževanje).

Kljub temu, da je vstopna metoda na tuji trg vedno enaka, faze v marketinškem procesu mednarodnega marketinga podjetja Smart Com (razvoj, planiranje, izvajanje, nadzor) niso vedno standardizirane. Predvsem je zanimiva navedba, da prehaja proces mednarodnega marketinga iz adaptiranega v standardizirano obliko. Razlog za to je po moji oceni kratko obdobje v mednarodnem poslovanju; v podjetju se šele v novejšem času procesi mednarodnega marketinga počasi standardizirajo.

Marketinški proces v podjetju se glede na navedbi iz intervjuja nahaja nekje v sredini kontinuuma med standardizacijo in adaptacijo. Iz vprašalnika je tudi razvidno, da se marketinški program podjetja, nagiba bolj k standardizaciji le-tega. Cena, promocija in distribucija se na mednarodnem trgu ne spreminjajo. Izstopa samo izdelek, ki se mora glede na zahteve trga in okolja spreminjati. To potrjuje Shaomingovo tezo, da je podjetje, ki ne standardizira produkta, bolj usmerjeno k potrošniku (v tem primeru odjemalcu) in konkurenci. To se kaže v tem, da ima podjetje vizijo doseganja dolgoročnega uspeha podjetja.

Iz povedanega je razvidno, da podjetje Smart Com uporablja koncept podaljšanega domačega marketinga. Za tako obliko koncepta ja značilen minimalni vložek v prilagoditvi marketinškega spleta z zunanjimi trgi.

Podjetje: Ydria Motors d.o.o.

Podjetje Ydria Motors je srednje veliko izvozno podjetje s 510 zaposlenimi. Ukvarja se s proizvodnjo elektromotorjev. Na mednarodnem področju deluje že skoraj 20 let.

Ob vstopu na tuji trg opravi raziskavo trga. Tudi pri podjetju Ydria Motors navedeni podatki kažejo na zdravo in uravnoteženo vizijo podjetja, ki vidi svojo rast in uspeh v širitvi poslovanja preko lokalnih meja.

Njihov primarni mednarodni trg, s katerim poslujejo, predstavljajo države EU, sekundarni mednarodni trg v poslovanju pa države bivše Jugoslavije.

Poslovno sodeluje s temi državami predvsem zaradi utečenosti poslovnega sodelovanja in zaradi ekonomske ter gospodarske stabilnosti teh držav. Manj pomembni dejavniki pri

poslovnem sodelovanju so geografska bližina, politično in zakonsko okolje ter poznavanje kulture, jezika in običajev.

Na obe obliki mednarodnih trgov (primarni in sekundarni) vstopa z enako vstopno metodo, to je izvoz. Kot razlog sodelovanja z naštetimi tujimi trgi podjetje navaja večjo učinkovitost poslovanja in dolgoročno vizijo podjetja, malo manj pomembno, pa je racionaliziranje stroškov.

Marketinški program v mednarodnem marketingu je v podjetju Ydria Motors popolnoma adaptiran zahtevam tujega trga.

Vsi elementi marketinškega procesa (cena, izdelek, komunikacija in distribucija) se popolnoma prilagajajo zahtevam tujih trgov. To potrjuje še moja prvo in drugo hipotezo, da veliko podjetje in podjetje z veliko izkušnjami v mednarodnem poslovanju prilagaja marketinški program.

Podjetje: Štore Steel d.o.o.

Tudi podjetje Štore Steel je srednje veliko izvozno podjetje z 530 zaposlenimi, ki se ukvarja z predelavo jekla. Pred vstopom na tuji trg vedno opravi raziskavo tujega trga in ima dolgoletno mednarodno prakso, saj na mednarodnem trgu deluje že več kot 30 let. Raziskava tujih trgov in dolgoletno mednarodno poslovanje sta glavna pokazatelja da ima podjetje zdravo vizijo podjetja, ki ga vodi že zavidljivo dolgo na skoraj vseh kontinentih sveta.

Svojo primarno poslovno mrežo ima spleteno predvsem v državah EU in državah bivše Jugoslavije, sekundarni trg mednarodnega poslovanja pa predstavljajo oddaljeni trgi in pa vzhodni trgi.

Na vse trge prioriteto vstopa z izvozno vstopno metodo, drugotnega pomena pa so druge vstopne oblike, kot so prodaja licence, franšizing, neposredne tuje investicije in ostalo. Z državami EU in državami bivše Jugoslavije sodeluje predvsem zaradi geografske bližine, ekonomske in gospodarske stabilnosti držav in utečenega poslovnega sodelovanja.

Tudi to podjetje v primerjavi z predhodnim uporablja standardizirani marketinški proces, v katerem so vse faze mednarodnega marketinga od razvoja do nadzora vedno enake. Kot najpomembnejše razloge navaja zniževanje stroškov, večjo učinkovitost poslovanja in dolgoročno vizijo podjetja.

Tudi elementi marketinškega programa (izdelek, cena, promocija, distribucija) se v primerjavi s predhodnim podjetjem popolnoma prilagajajo tujemu trgu. Marketinški program je torej v

mednarodnem marketingu podjetja popolnoma adaptiran. To kaže jasno sliko, da podjetje stremi in se usmerja k dolgoročnemu poslovnemu uspehu in učinku.

Podjetje: Boxmark Leather d.o.o.

Naslednje podjetje je veliko izvozno podjetje z 1200 zaposlenimi v avtomobilski industriji, ki se ukvarja s šivanjem prevlek za avtomobilske sedeže. Na mednarodnih trgih sodeluje že skoraj 20 let in vedno ob vstopu na tuji trg opravi predhodno raziskavo potencialov in priložnosti. Izkušnje v mednarodnem poslovanju kažejo na primerno vizijo podjetja, ki teži k širitvi poslovanja preko lokalnih meja.

Primarni oz. najpomembnejši mednarodni trg za to podjetje predstavljajo predvsem države EU (Avstrija, Nemčija), primarni trg pa oddaljeni trgi (ZDA, Kitajska) in Hrvaška.

S temi mednarodnimi trgi poslujejo samo zaradi ekonomske in gospodarske stabilnosti držav. Tako na primarnem kot na sekundarnem mednarodnem trgu uporabljajo enako vstopno metodo na tuji trg, to je izvozno vstopno metodo.

Faze v procesu mednarodnega procesa v mednarodnem marketingu so popolnoma standardizirane in to predvsem zaradi racionalizacije stroškov, večje učinkovitosti poslovanja in dolgoročne vizije podjetja.

Marketinški program v mednarodnem marketingu, ki zajema elemente marketinškega spleta (izdelek, cena in distribucija) je popolnoma adaptiran, standardizirana je le promocija izdelkov, čeprav predpostavljam, da to samo delno drži, saj se minimalno razlikuje vsaj jezik oglaševanja. Marketinški program se torej tudi v tem podjetju nahaja nekje na kontinuumu med adaptacijo in standardizacijo vendar je v večji meri predvsem adaptiran. To je pokazatelj, da je podjetje usmerjeno k doseganju dolgoročnega poslovnega učinka.

Podjetje: SIJ Slovenska industrija jekla d.d.

Tudi podjetje Sij je veliko izvozno podjetje, ki spada v jeklarsko industrijo. V podjetju je 1500 zaposlenih in na mednarodnem področju sodeluje že skoraj 20 let.

Svoje mednarodno poslovanje ima razpršeno po vsem svetu in njihov primarni trg predstavlja poslovanje z državami EU (Italija Nemčija, Avstrija), sekundarni mednarodni trg pa oddaljeni

tuji trgi (ZDA, Azija) in zahodni trg (Rusija). Predhodno ob vstopu na tuji trg vedno opravijo raziskavo tujega trga.

Vstopna metoda za tuji trg je tudi v podjetju Sij enotna, to je izvozna vstopna metoda.

Za sodelovanje z naštetimi tujimi trgi jim je pomembna geografska bližina, utečeno poslovno sodelovanje in ugodno politično in zakonsko okolje. Pri odločitvi za sodelovanje na tujem trgu so bili manj pomembni ekonomska in gospodarska stabilnost države ter poznavanje kulture, jezika in običajev.

Podjetje Sij proces mednarodnega marketinga standardizira zato, ker s tem dosega večjo učinkovitost poslovanja, zastavljene cilje in vizijo podjetja, ne pa ker bi s tem bistveno znižala stroške poslovanja.

Marketinški program v podjetju Sij se nahaja v sredini kontinuuma med standardizacijo in adaptacijo, ker sta izdelek in promocija na vseh trgih enaka, cena in distribucija pa se na različnih trgih prilagajata glede na potrebe trga.

Podjetje: Melamin d.d.

Podjetje Melamin je srednje veliko kemijsko izvozno slovensko podjetje z okoli 200 zaposlenimi. Na mednarodnem trgu poslovno sodeluje že več kot 30 let. Njegovo dolgoletno mednarodno sodelovanje kaže na zdravo vizijo podjetja, ki za svoje kapacitete išče tudi mednarodne trge in s tem neodvisnost od lokalnega trga. Pri tem mu je ob vsakem novem vstopu na tuji trg vedno prioriteta raziskava tujega trga.

Njegov primarni trg v mednarodnem poslovanju predstavljajo predvsem države EU (Češka, Madžarska, Nemčija, Nizozemska, Avstrija, Italija, Poljska), ostale države, s katerimi mednarodno sodeluje, pa so države bivše Jugoslavije (Hrvaška), oddaljeni trg (Indija), nekaj malega pa tudi vzhodni trgi kot sta Romunija, Bolgarija.

Vstopna metoda, s katero vstopa tako na primarni kot sekundarni mednarodni trg, je vedno izvozna vstopna metoda, v manjši meri uporablja še druge oblike vstopnih metod, kot so: prodaja licence, franšizing, neposredne tuje investicije itd.

Z navedenimi tujimi trgi sodeluje predvsem zaradi že utečenega poslovnega sodelovanja, geografske bližine in pa zaradi ekonomske in gospodarske stabilnosti države. Malo manj pomembno pri mednarodnem poslovanju so zanje ugodno politično in zakonsko okolje ter nepoznavanju kulture, jezika in običajev.

Proces mednarodnega marketinga je v Melaminu standardiziran in to predvsem zaradi usmerjenosti k večji učinkovitosti poslovanja in zaradi dolgoročne vizije podjetja, ne pa toliko zaradi racionalizacije stroškov.

Marketinški program je v podjetju popolnoma adaptiran, ker tako izdelek kot tudi ceno, promocijo in distribucijo v celoti prilagajajo razmeram na tujih trgih.

Podjetje: Gorenje d.d.

Gorenje je veliko izvozno slovensko podjetje z bogato zgodovino mednarodnega poslovanja preko 30 let in okoli 10.000 zaposlenimi. Podjetje ob vstopu na tuji trg vedno opravi raziskavo tujega trga, da tako čimbolj prouči prednosti in priložnosti, ki jih vsebuje tuji trg.

Države, ki spadajo v primarni krog mednarodnega poslovanja v Gorenju, so države EU (Madžarska, Poljska, Finska, Francija, Belgija, Avstrija, Nemčija, Italija, BV, Španija, Češka Republika, Danska), države bivše Jugoslavije (Črna gora, Srbija, Bosna, Hrvašk) in pa vzhodni trgi kot so Estonija, Latvija in Ukrajina. Sekundarno pomembni tuji trg v Gorenju predstavljajo oddaljeni trgi, kot je Združeni Arabski Emirati. Vstopna metoda na tuje trge (tako primarne kot sekundarne) se ne spreminja in je vedno izvozna vstopna metoda.

Razloga zaradi katerih sodeluje z naštetimi tujimi trgi, sta v predvsem utečeno poslovno sodelovanje in poznavanje običajev, kulture in jezika. Malo manj pomemben razlog sta geografska bližina in ugodno politično in zakonsko okolje. Najmanj pomembna je ekonomska in gospodarska stabilnost tujega trga.

Marketinški program je povsem prilagojen tujemu trgu tako v izdelku, ceni, promociji kot distribuciji, marketinški proces, ki zajema razvoj, planiranje, izvajanje in nadzor pa je povsem standardiziran, ne glede na raznolikost trgov. To v Gorenju opravičujejo z dolgoročno vizijo podjetja, nižanjem stroškov in večjo učinkovitostjo poslovanja.

Podjetje: Krka d.d.; Novo Mesto

Je veliko slovensko izvozno farmacevtsko podjetje z dolgo dobo v mednarodnem poslovanju (preko 30 let). Raziskave, ki jih opravi ob vstopu na tuji trg, kažejo na jasno sliko oz. podobo podjetja z dolgoročno zastavljenimi cilji in zdravo vizijo podjetja.

Trgi s katerimi največ sodeluje in sodijo med primarno pomembne trge so države EU (Madžarska, Poljska, Irska, Švedska, Nemčija, Portugalska), države bivše Jugoslavije (Hrvaška, Makedonija) in vzhodni trgi (npr. Rusija). V manjši meri poslovno sodelujejo z oddaljenimi trgi (npr. ZDA).

Ob vstopu na primarni in sekundarni tuji trg vedno uporablja izvozno vstopno metodo, v zadnjem času pa na primarnih trgih vstopa tudi z »green field« investicijami.

Razlog za sodelovanje z navedenimi trgi sta predvsem poznavanje kulture, jezika in običajev ter že utečeno poslovno sodelovanje.

Marketinški proces v mednarodnem marketingu podjetja, ki obsega razvoj, planiranje, izvajanje in nadzor, je v Krki popolnoma standardiziran, in sicer zaradi doseganja nižjih stroškov, večje učinkovitosti poslovanja in dolgoročne vizije poslovanja.

Marketinški program mednarodnega marketinga je povsem prilagojen razmeram trga, torej adaptiran.

Podjetje: Alpina d.d.

Podjetje Alpina spada pod obutveno industrijo z 700 zaposlenimi, ki na mednarodni sceni posluje že preko 30 let.

Primarni tuji trg, s katerimi sodeluje so države EU (Madžarska, Češka, Avstrija, Poljska) in države bivše Jugoslavije (Hrvaška, Bosna); sekundarni tuji trg, s katerim mednarodno posluje, pa so vzhodni trgi (Romunija) in oddaljeni trgi (ZDA).

Ob vstopu na tuji trg podjetje vedno opravi raziskavo trga, vstopna metoda na tuji trg pa je skoraj vedno izvozna metoda; v manjši meri vstopajo na tuji trg s prodajo licence, franšizingom in neposrednimi tujimi investicijami.

Pri sodelovanju s tujim trgom so jim zelo pomembni naslednji dejavniki: geografska bližina, ekonomska in gospodarska stabilnost države, utečeno poslovno sodelovanje, politično in zakonsko okolje ter poznavanje kulture jezika in običajev.

Marketinški proces v mednarodnem marketingu podjetja, ki zajema razvoj, planiranje, izvajanje in nadzor je popolnoma standardiziran predvsem zaradi doseganja čim nižjih stroškov, večje učinkovitosti poslovanja in dolgoročne vizije podjetja.

Marketinški program mednarodnega marketinga je popolnoma adaptiran, saj tujemu trgu prilagaja tako izdelek, ceno, promocijo kot tudi distribucijo glede na razpoložljive kapacitete posameznih trgov.

Podjetje: Lek d.d.

Podjetje Lek je veliko izvozno farmacevtsko podjetje z 2000 zaposlenimi.

Na mednarodnem trgu sodelujejo že skoraj 30 let, ob vstopu na tuji trg pa vedno opravijo raziskavo trga.

Primarni tuji trg jim predstavljajo predvsem države bivše Jugoslavije (Bosna, Srbija, Hrvaška), vzhodni trgi (Kazahstan, Litva, Gruzija, Rusija, Ukrajina, Belorusija, Uzbekistan) ter države EU (Poljska, Albanija, Avstrija). Sekundarno pomembni tuji trg pa predstavljajo oddaljeni trg (ZDA).

Vstopna metoda za vstop na primarni tuji trg sta izvozna metoda in neposredne tuje investicije v gradnji farmacevtskih objektov v tujini, deloma v manjši meri je prodaja licence in franšizinga. Na sekundarni tuji trg podjetje vstopa predvsem preko tretjega zastopnika, nekaj v manjši meri pa tudi z izvozom, neposrednimi tujimi investicijami in franšizingom.

Najpomembnejši razlogi za poslovno sodelovanje z naštetimi tujimi trgi so: utečeno poslovno sodelovanje, poznavanje kulture, navad in običajev ter ekonomsko-gospodarska stabilnost države; manj pomembna pri poslovnem sodelovanju sta geografska bližina in ugodnost politično-zakonskega okolja.

Mednarodni marketinški proces je v celoti standardiziran, saj so razvoj, planiranje, izvajanje in nadzor enotni na vseh tujih trgih, predvsem zaradi doseganja večje učinkovitosti poslovanja, dolgoročne vizije podjetja in malo manj zaradi reduciranja stroškov.

Mednarodni marketinški program je v večji meri adaptiran, čeprav je jedro izdelka vedno enako, torej se le-to ne spreminja. Cena se na različnih trgih spreminja predvsem zaradi zakonodaje, ki ponekod določa ceno izdelkov, ali pa so cene lokalno določene. Tudi promocija in distribucija izdelkov sta popolnoma prilagojeni tujim trgov.

4.2 Ugotovitve

Analiza vpliva velikosti podjetja in izkušenj v mednarodnem poslovanju na obliko strategije marketinškega programa in procesa.

Iz tabele 4.1. je predvsem razvidno, da obliko strategije marketinškega programa in procesa oblikujejo ne toliko velikost kot izkušnje v mednarodnem poslovanju. Podjetje z malo izkušnjami v poslovanju s tujimi trgi nima še toliko izoblikovane strategije marketinškega programa in procesa oziroma oba prilagaja razmeram in okolju tujega trga. Pri slovenskih izvoznih podjetjih, ki imajo vsaj 10 ali več let izkušenj v mednarodnem poslovanju se slika strategije marketinškega programa in procesa jasno izoblikuje. Ustvari se namreč slika, kaj je na trgu pomembno standardizirati in kaj adaptirati (seveda je vse zelo odvisno tudi od narave izdelka). Značilnost slovenskih izvoznih podjetij je predvsem, da pri izkušnjah s tujimi trgi nad deset let uporabljajo standardizirani marketinški proces, kar pomeni, da so postopki v procesu (razvoj, planiranje, izvajanje, nadzor, izobraževanje itd. ob vstopu na katerikoli tuji trg vedno isti, torej standardizirani.

Tabela 4.1: Vpliv velikosti podjetja in izkušenj v mednarodnem poslovanju na obliko strategije marketinškega programa in procesa.

	Velikost podjetja	Št.let medn.posl	Marketinški Program	Marketinški proces
Smart Com	Majhno	5	Adaptiran/Standardiziran	Adaptiran
Ydria Motors	Srednje veliko	10-20	Adaptiran	Standardiziran
Štore Steel	Srednje veliko	nad 30	Adaptiran	Standardiziran
Boxmark Leather	Veliko	10-20	Adaptiran	Standardiziran
Sij	Veliko	10-20	Adaptiran/Standardiziran	Standardiziran
Melamin	Srednje veliko	nad 30	Adaptiran	Standardiziran
Gorenje	Veliko	nad 30	Adaptiran	Standardiziran
Krka	Veliko	nad 30	Adaptiran	Standardiziran
Alpina	Srednje veliko	nad 30	Adaptiran	Standardiziran
Lek	Veliko	20-30	Adaptiran	Standardiziran

Analiza razlogov za uporabo standardiziranega procesa

Iz tabele 4.2 je razvidno, da slovenska izvozna podjetja kot razlog za uporabo standardiziranega procesa največkrat navajajo dolgoročno vizijo podjetja in pa večjo učinkovitost poslovanja, najmanj pa opravičujejo uporabo standardiziranega procesa z nižanjem stroškov. Menim, da je to povsem zaradi boljše prepoznavnosti podjetja in utečenih navad poslovanja. Vrednosti v tabeli pomenijo oceno pomembnosti razlogov za uporabo standardiziranega procesa. Ocena razloga je ovrednotena v razponu od 1 do 5, pri katerem 1 pomeni najmanj, 5 pa najbolj pomemben.

Tabela 4.2: Razlogi za uporabo standardiziranega procesa v mednarodnem marketingu

	Nižji stroški	Večja učinkovitost poslovanja	Dolgoročna vizija podjetja
Smart Com	-	-	-
Ydria Motors	3	4	4
Štore Steel	5	5	5
Boxmark Leather	5	5	5
Sij	2	5	5
Melamin	3	5	5
Gorenje	4	3	5
Krka	5	5	5
Alpina	5	5	5
Lek	3	5	4
SKUPAJ	35	42	43

Analiza vpliva uporabe oblike vstopnih metod ob vstopu na tuji trg na strategijo marketinškega programa in procesa

Iz tabele 4.3 je razvidno, da slovenska izvozna podjetja uporabljajo vedno iste ali pa tudi različne vstopne metode ob vstopu na tuji trg. Pri tem je marketinški program v vseh podjetjih adaptiran, proces pa je v vseh slovenskih podjetjih (razen pri enem podjetju) standardiziran.

Tabela 4.3: Vpliv uporabe oblike vstopnih metod na tuja tržišča na strategijo marketinškega programa in procesa

	Vstopna metoda	Marketinški program	Marketinški proces
Smart Com	Prodaja licence	Adaptiran/Standardiziran	Adaptiran
Ydria Motors	Izvoz	Adaptiran	Standardiziran
Štore Steel	Izvoz + ostalo	Adaptiran	Standardiziran
Boxmark Leather	Izvoz	Adaptiran	Standardiziran
Sij	Izvoz	Adaptiran/Standardiziran	Standardiziran
Melamin	Izvoz + ostalo	Adaptiran	Standardiziran
Gorenje	Izvoz	Adaptiran	Standardiziran
Krka	Izvoz + green field investicije	Adaptiran	Standardiziran
Alpina	Izvoz + ostalo	Adaptiran	Standardiziran
Lek	Izvoz, investicije + ostalo	Adaptiran	Standardiziran

Analiza sodelovanja slovenskih izvoznih podjetij s tujimi trgi

Slovenska izvozna podjetja v primarnem poslovnem okolju največ sodelujejo z državami EU in državami bivše Jugoslavije, malo manj pa z vzhodnimi trgi. V sekundarni trg spadajo v največji meri države bivše Jugoslavije in oddaljeni trgi, malo manj pa vzhodni trgi (glej tabelo 4.4).

Tabela 4.4: Tuji trgi, s katerimi slovenska izvozna podjetja največ poslujejo

	Primarni trg	Sekundarni trg
Smart Com	Države EU	Države bivše Jugoslavije
Ydria Motors	Države EU	Države bivše Jugoslavije
Štore Steel	Države EU + države bivše Jugoslavije	Oddaljeni trgi Vzhodni trgi
Boxmark Leather	Države EU	Države bivše Jugoslavije + oddaljeni trgi
Sij	Države EU	Države bivše Jugoslavije +oddaljeni trgi + vzhodni trgi
Melamin	Države EU	Države bivše Jugoslavije +oddaljeni trgi + vzhodni trgi
Gorenje	Države EU + Države bivše Jugoslavije + vzhodni trgi	Oddaljeni trgi
Krka	Države EU + Države bivše Jugoslavije + vzhodni trgi	Oddaljeni trgi
Alpina	Države EU + Države bivše Jugoslavije	Oddaljeni trgi + vzhodni trgi
Lek	Države EU + Države bivše Jugoslavije + vzhodni trgi	Oddaljeni trgi

Analiza standardizacije oz. adaptacije elementov marketinškega programa s strani slovenskih izvoznih podjetij

Skoraj vsa slovenska izvozna podjetja izdelek adaptirajo glede na zahteve tujega trga. Samo eno podjetje izdelek standardizira, ker to zahteva narava izdelka. Skoraj vsa slovenska izvozna podjetja tudi adaptirajo ceno izdelkov glede na razmere na trgu. Nekaj več, vendar še vedno manjšina podjetij standardizirajo promocijo izdelkov. Popolnoma vsa slovenska izvozna podjetja distribucijo popolnoma adaptirajo glede na razmere na mednarodnem trgu.

Štiri od desetih slovenskih izvoznih podjetij imajo marketinški program popolnoma adaptiran. Ostala podjetja se nahajajo v kontinuumu med adaptacijo in standardizacijo mednarodnega marketinškega programa (glej tabelo 4.5).

Tabela 4.5: Adaptacija oz. standardizacija elementov marketinškega programa v slovenskih izvoznih podjetjih

	IZDELEK	CENA	PROMOCIJA	DISTRIBUCIJA
Smart Com	Adaptacija	Standardizacija	Standardizacija	Adaptacija
Ydria Motors	Adaptacija	Adaptacija	Adaptacija	Adaptacija
Štore Steel	Adaptacija	Adaptacija	Adaptacija	Adaptacija
Boxmark Leather	Adaptacija	Adaptacija	Standardizacija	Adaptacija
Sij	Standardizacija	Adaptacija	Standardizacija	Adaptacija
Melamin	Adaptacija	Adaptacija	Adaptacija	Adaptacija
Gorenje	Adaptacija	Adaptacija	Adaptacija/ Standardizacija	Adaptacija
Krka	Adaptacija	Adaptacija	Adaptacija	Adaptacija
Alpina	Adaptacija	Adaptacija	Adaptacija	Adaptacija
Lek	Adaptacija/ Standardizacija	Adaptacija	Adaptacija	Adaptacija

4.3 Sklep

Ugotovimo lahko, da so izkušnje na mednarodnih trgih najbolj pomemben dejavnik pri obnašanju slovenskih izvoznih podjetjih glede strategije marketinškega procesa in programa. Podjetja z manj izkušnjami v poslovanju na mednarodnih trgih sprva uporabljajo adaptirani marketinški proces, marketinški program pa del elementov adaptira del elementov marketinškega programa pa standardizira. Podjetja z vsaj 10 leti izkušenj že uporabljajo standardizirani marketinški proces in v večji meri adaptirani marketinški program v mednarodnem poslovanju. Rezultati raziskovalnega dela diplomske naloge so pokazali, da slovenska izvozna podjetja največ uporabljajo standardiziran marketinški proces in adaptiran marketinški program.

Njihove primarne trge predstavljajo države EU in države bivše Jugoslavije. Sekundarni trg za slovenska izvozna podjetja predstavljajo vzhodni in oddaljeni trgi. To kaže predvsem na to da slovenska izvozna podjetja poslujejo največ s trgi, ki so geografsko blizu, kjer je poslovno sodelovanje že utečeno in predstavlja primer dobre poslovne prakse, predvsem zaradi poznavanja razmer na trgu (želje, potrebe, zakonodaja, distributerske poti itd.).

Sprva sem domnevala, da nespremenjena oblika vstopne metode na tuji trg ključno vpliva na obliko strategije marketinškega procesa in programa v mednarodnem marketingu. Na podlagi raziskovalnega vprašanja pa sem prišla do ugotovitve, da uporaba iste ali različnih vstopnih metod na tuji trg ne vpliva na strategijo marketinškega procesa in programa.

Analiza raziskovalnega dela diplomske naloge kaže, da pet od desetih slovenskih izvoznih podjetij uporablja popolnoma adaptiran mednarodni marketinški program. Ostala slovenska podjetja se nahajajo na kontinuumu med adaptacijo in standardizacijo marketinškega programa, ki pa se bolj nagiba k adaptaciji le-tega.

Standardizirano obliko marketinškega procesa uporablja 90% slovenskih izvoznih podjetij.

5 ZAKLJUČEK

Podjetje, ki deluje na enem ali več tujih trgih, se mora odločiti, v kolikšni meri in če sploh adaptirati (prilagoditi) marketinški program in marketinški proces lokalnim pogojem. Kakšna bo politika poslovanja slovenskega izvoznega podjetja, ni odvisno samo od značilnosti in zahtev tujih trgov, ampak tudi od dolgoročno zastavljenega cilja.

Temeljna ugotovitev moje naloge je, da je za uspešno poslovanje slovenskega izvoznega podjetja najbolj primerno tako v teoriji kot v praksi, standardizirati marketinški proces in adaptirati marketinški program.

V primeru adaptiranega marketinškega programa proizvajalec prilagaja elemente marketinškega spleta vsakemu ciljnemu trgu posebej. S tem nosi večje breme stroškov, vendar pri tem računa na povračilo v večjem tržnem deležu, doseganju dolgoročne vizije podjetja oz. doseganju dolgoročnega cilja k dolgoročni poslovni učinkovitosti.

Standardizacija marketinškega procesa pomeni, da so procesi v mednarodnem marketingu, kot so razvoj, planiranje, izvajanje in nadzor, enotni na vseh tujih trgih. To pripomore k boljši prepoznavnosti podjetja in ustaljenih poslovnih praksah ter večji racionalizaciji stroškov.

Marketinški koncept podpira idejo, da je marketinški program uspešnejši, če je prilagojen željam in potrebam vsake ciljne skupine posebej. Zaradi različnih potrošnikovih želja, potreb, potrošnje moči, kulturnega ozadja, ki se ne dajo odpraviti ali spremeniti, mnogi tržniki prilagajajo izdelke, cene, distribucijske kanale in komunikacijo potrošnikovim željam v vsaki državi posebej. V mednarodnem marketingu se nenehno premikamo na nekem kontinuumu med standardizacijo na eni in adaptacijo na drugi strani kontinuuma. Pri standardizaciji nikakor ne moremo govoriti o »vse ali nič«, pač pa je pri standardizaciji pomembna stopnja standardizacije. S tem, ko podjetja gledajo na nižje stroške in nižje cene, s to kratkoročno finančno usmerjenostjo ne smejo nadomeščati dolgoročne tržne usmerjenosti.

Na razpolago je veliko možnosti v razmerju med standardizacijo in adaptacijo. Najboljša varianta oz. kombinacija obeh je po načelu » Misli globalno, deluj lokalno«, kjer se standardizirajo nekateri marketinški procesi, drugi elementi pa se lokalizirajo oz. adaptirajo.

6 LITERATURA

Cateora, Philip R., John L. Graham in Pervez N. Ghauri. 2000. *International Marketing*. London: McGraw – Hill Publishing Company London.

Chung, Henry F.L. 2005. An investigation of crossmarket standardisation strategies. *European Journal of Marketing* 39 (11/12):1345-1371.

--- 2006. International marketing standardisation strategy analysis. *AsiaPacific Journal of Marketing and Logistic* 19 (2): 145-167.

Czinkota, M. R., Ilkka.A. Rokainen in John J. Tarrant. 1995. *The Global Marketing Imperative*. Lincolnwood: NTC Business Book.

Czinkota, M.R. in Ilkka A. Rokainen. 2007. *International Marketing*. Mason: Thomson South-Western, cop.

Jain, Subhash C. 1989. Standardization of international marketing strategy. *Journal of Marketing* (53): 70-79.

Jurgen, Reichel 1989. How can Marketing be Successfully Standardised for the European Market. *European Journal of Marketing* 23 (7): 60-67.

Keegan, Warren J. 1989. *Global Marketing Management*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Kotler, Philip 2001. *Marketing Management - Trženjsko upravljanje, analiza, načrtovanje, izvajanje in kontrola*. Ljubljana: Slovenska knjiga.

--- 2003. *Marketing Management - Trženjsko upravljanje, analiza, načrtovanje, izvajanje in kontrola*. Ljubljana: Slovenska knjiga.

Medina, Jose F. 1998. Standardisation vs globalization: a new perspective of brand strategies *Journal of Product & Brand Management* 7 (3): 224-232.

ODonnell, S. 2000. Marketing standardisation within global industries. *International Marketing Review* 17 (1): 19-33.

Onkvisit, Sak in John J. Shaw. 2004. *International marketing – Analysis and strategy*. London: Routledge New York and London.

Ozsomer, Aysegul, Muzzafer Bodur in Cavusgil Tamer S. 1991. Marketing Standardisation by Multinationals in an Emerging Market. *European Journal of Marketing* 25(12): 50-64.

Parker, Barbara 1998. *Globalization and Business Practice*. London: SAGE Publications.

Porter, Michael E. 1990. *The Competitive Advantage of Nations*. London: Macmillan Press LTD.

Raffee, Hans in Ralf T. Kreutzer 1989. Organisational Dimensions of Global Marketing. *European Journal of Marketing* 23 (5): 43-56.

Shaoming, Zou 1997. Standardization of international marketing strategy by firms from a developing country. *Internatioanl Marketing Review* 14(2): 107-123.

Subhash, C. Jain 2000. *Marketing planning and strategy*. Cincinnati: South Western College Publishing.

Vrontis, Demetris 2004. Levi Strauss: an international marketing investigation. *Journal of Fashion Marketing and Management* 8 (4): 389-398.

7 PRILOGA A: Intervju

Spoštovani!

Sem študentka Fakultete za družbene vede; smer: Komunikologija; program: Trženje in tržno komuniciranje. Na vas se obračam s prošnjo, da opravimo intervju. Intervju je enostaven in kratek. Intervju vam bo vzela nekaj vašega dragocenega časa, meni pa bo v ogromno pomoč pri izdelavi diplomske naloge z naslovom »Ravnotežje med standardizacijo in adaptacijo v mednarodnem marketingu«.

Cilj intervjuja je spoznati kakšne marketinške pristope uporabljajo slovenska podjetja na mednarodnih trgih.

Pri vsakem odgovoru, kjer so podane možnosti od 5 (najbolj) do 1 (najmanj), navedite številko, ki po vašem mnenju ustreza odgovoru. Pri odgovorih kjer te možnosti ni pa navedite izbrani odgovor (da ali ne) ali pa napišite lastne navedbe.

Zagotavljam vam, da bom podatke zbrane s pomočjo intervjuja uporabila samo za izdelavo diplomske naloge (raziskovalni del).

Za vaše odgovore se vam najlepše zahvaljujem in vam želim veliko poslovnih uspehov.

Danica Starič

INTERVJU

Podjetje(ni obvezno izpolniti) _____

Panoga _____

Št. zaposlenih _____

1. Ali pred odločitvijo za ustrezno strategijo v mednarodnem poslovanju opravite raziskavo
tujega trga na katerega nameravate vstopiti?

a) DA

b) NE

2. S katerimi državami največ sodelujete (primarni trg)?

a) z državami EU	5	4	3	2	1
b) z državami bivše Jugoslavije	5	4	3	2	1
c) z oddaljenimi trgi (Kitajska, Japonska, Avstralija,...)	5	4	3	2	1
d) z vzhodnimi trgi (Rusija, Latvija, Litva, Estonija, ...)	5	4	3	2	1

3. Kateri je vaš sekundarni tuji trg?

a) države EU	5	4	3	2	1
b) države bivše Jugoslavije	5	4	3	2	1
c) oddaljeni tuji trgi (Kitajska, Japonska, Avstralija,...)	5	4	3	2	1
d) vzhodni trgi (Rusija, Latvija, Litva, Estonija,...)	5	4	3	2	1

4. S katerimi vstopnimi metodami vstopate na primarni tuji trg?

a) izvoz	5	4	3	2	1
b) prodaja licence	5	4	3	2	1
c) franšizing	5	4	3	2	1
d) neposredne tuje investicije	5	4	3	2	1
e) ostalo_____	5	4	3	2	1

5. S katerimi vstopnimi metodami vstopate na sekundarne tuje trge?

a) izvoz	5	4	3	2	1
b) prodaja licence	5	4	3	2	1
c) franšizing	5	4	3	2	1
d) neposredne tuje investicije	5	4	3	2	1
e) ostalo_____	5	4	3	2	1

6. Koliko let poslovno sodelujete na mednarodnem trgu?

- a) 1-5 let
- b) 5-10 let
- c) 10-20 let
- d) 20-30 let
- e) 30-.... Let

7. Zakaj poslovno sodelujete ravno z temi državami?

a) zaradi geografske bližine	5	4	3	2	1
b) zaradi ekonomske in gospodarske stabilnosti države	5	4	3	2	1
c) utečeno poslovno sodelovanje	5	4	3	2	1
d) ugodno politično in zakonsko okolje	5	4	3	2	1
e) poznavanje kulture, jezika, običajev	5	4	3	2	1

8. Ali uporabljate strategijo standardizacije v procesu mednarodnega marketinga (razvoj, planiranje, izvajanje, nadzor)?

a) NE

b) DA	b1) zaradi nižjih stroškov	5	4	3	2	1
	b2) zaradi večje učinkovitosti poslovanja	5	4	3	2	1
	b3) zaradi dolgoročne vizije podjetja	5	4	3	2	1

9. Ali vaše podjetje izdelek prilagaja zahtevam tujega trga (lastnosti, embalaža, barva, velikost,...)?

a) Na vseh trgih je izdelek enak

b) Glede na zahteve trga se izdelek spreminja

10. Ali je cena izdelka na mednarodnem trgu enotna?

a) DA

b) NE

11. Ali je promocija izdelkov na mednarodnem trgu enotna?

a) DA

b) NE

12. Distribucija v mednarodnem poslovanju je

a) standardizirana (povsod enaka)

b) prilagojena (glede na razpoložljive distributerje)