

MARKETING STRATEGIJA MULTINACIONALNIH KOMPANIJA U SKLOPU INTERNACIONALIZACIJE TRŽIŠTA PREHRAMBENIH PROIZVODA

Autor u članku daje prikaz marketinške strategije multinacionalnih kompanija na području prehrane koji indicira izraziti trend prema globalizaciji, u kojem su neke od prikazanih firmi u punoj mjeri dosegle razinu transnacionalnog poduzeća, kombinirajući prednosti i učinke globalnog poduzeća s učincima poduzeća s lokalnom orijentacijom.

Opći okviri internacionalizacije

Cjelokupan gospodarski razvitak i međunarodna razmjena u posljednjem desetljeću doživjeli su dramatične promjene obima i strukture, a sve to pod utjecajem većeg stupnja demokratizacije, međunarodnih trgovinskih sporazuma i zahvaljujući razvoju na području komunikacija i tehnologije. Porast dohotka u mnogim prije nerazvijenim zemljama stvara nova tržišta za proizvode i usluge. Govori se da je svijet globalno selo i isti proizvodi stoje na raspolaganju kupcima u Londonu, Detroitu, Bangkoku, Tokiju. Odluke o lokaciji za proizvodnju, istraživanju i razvitku, maloprodaji i prodaji usluga donose se na globalnoj osnovi. Poduzeća na području industrije, maloprodaje i konzaltinga formiraju alijanse da bi bila konkurentna u okruženju u kojem nacionalne grupice gube značenje.

Kako odgovoriti i kako se postaviti prema procesu internacionalizacije, odnosno globalizacije na svjetskom tržištu? Odgovor se nalazi u okviru osnovne koncepcije strateškog marketinga. Prvi je korak u tome smislu potpuno shvaćanje promjene u konkurentskim odnosima na tržištu na kojem poduzeće djeluje. Bitna je spoznaja pritom koliko se područje na kojem djelujemo globalizira. Procesu globalizacije suprotstavljena je orijentacija prema lokalnom tržištu. Mi ćemo ovdje upotrebljavati pojam globalizacije, ali bi taj termin bilo potrebno posebno preispitati, jer se koristi sve manje. Globalizacija vuče više na standardizaciju i polazi se od toga da su svi ljudi ovoga svijeta isti, pa je i njezina pretenzija – standard.

* Z. Pavlek, magistar znanosti, Koprivnica. Članak primljen u uredništvu: 12. 01. 2000.

Danas se sve više upotrebljavaju pojmovi koji znače kompleksnost, kao npr., konvezija, diversifikacija i dr.

Faktori koji potiču internacionalizaciju, odnosno globalizaciju, i oni koji je dovode u pitanje, dakle, koji idu u prilog orijentaciji prema lokalnom tržištu mogu se strukturirati ovako:

FAKTORI KOJI IDU U PRILOG GLOBALIZACIJI

Globalni potrošači
Globalni konkurenti
Potrošači s istim potrebama
Potreba smanjenja troškova
Investicijska intenzivnost
Tehnološka intenzivnost
Proširenje tržišta

Proširenje izvora poslovanja i kadrova
Prilika za učenje i inovacije
Unapređenje menadžmenta

FAKTORI KOJI OGRANIČUJU I OTEŽAVAJU GLOBALIZACIJU I IDU U PRILOG LOKALNOJ ORIJENTACIJI

Razlike u potrošačkim potrebama
Razlike u kanalima distribucije
Lokalni supstituti
Razlika u strukturi tržišta
Pravna regulativa na inozemnim tržištima

Tržišne i financijske barijere,
Strukturna barijera
Kulturološke barijere

Može se reći da faktori koji idu u prilog lokalnoj orijentaciji gube sve više na značenju kao izraz već spomenutih trendova. Tako se, npr., razlike u potrošačkom ponašanju i potrebama reduciraju razvitkom tehnologije i masovnih putovanja, a razlike u kanalima distribucije prevladavaju se inovativnim distributivnim strategijama i adaptacijom na lokalne uvjete. Intervencije države cijelim nizom protekcionističkih mjera reduciraju se međunarodnim sporazumima, odnosno pristupanjem međunarodnim integracijama.

Prvi je korak u razvitku učinkovite globalne marketinške strategije uočavanje faktora koji djeluje prema globalnoj integraciji na području u kojem poduzeće djeluje. Naravno da je kod toga značajno uočiti i snage koje idu u smjeru lokalnog (etnocentričkog) djelovanja.

Pošto se utvrde povoljni uvjeti za internacionalnu orijentaciju poduzeća na toj osnovi, kreira se internacionalna marketinška strategija koja predstavlja kompleksni zadatak. Kao prvo, poduzeće mora upoznati potrošačka obilježja, a posebno pritom uočiti postojanje razlika u potrošačkom ponašanju na pojedinim nacionalnim i regionalnim tržištima. Isto tako poduzeće mora spoznati svoje konkurente, postojeće i potencijalne. Na toj osnovi poduzeće definira svoju poziciju i konkurentsku prednost. Kod toga se međutim, javlja cijeli niz konfliktnih situacija u utvrđivanju ciljeva i u korištenju komparativnih prednosti.

No, može se utvrditi da marketinška strategija poduzeća koje djeluje na globalnom tržištu ovisi bitno o tome pripada li jednom od četiri tipa poduzeća: internacionalnom poduzeću, multinacionalnom poduzeću, globalnom poduzeću, transnacionalnom poduzeću, multifokalnom poduzeću.

Marketing strategija koju primjenjuje *internacionalno poduzeće* karakteristična je za ranu fazu internacionalizacije poslovanja. Poduzeća tog tipa u svojoj internacionalnoj orijentaciji u inferiornoj su poziciji u odnosu na lokalne konkurente na izbornom tržištu, i to zato što ti konkurenti bolje poznaju lokalne potrošačke potrebe i ponašanje i regulativne mjere na tome području. Da bi prevladalo tu inferiornost internacionalno poduzeće mora iskoristiti svoje domaće konkurentske prednosti kao što su niži proizvodni troškovi, jaka i poznata tržišna marka, kompetentno rukovodstvo i sl. Na taj način internacionalno poduzeće konkurira ostalim sudionicima na osnovi sposobnosti da svoje znanje stečeno na domaćem tržištu transferira na novo strano tržište. Istovremeno se to može pokazati neučinkovitim, jer lokalna tržišta imaju druge standarde i uvjete.

U svakom slučaju, internacionalno poduzeće veće značenje daje svojim poslovnim aktivnostima na domaćem tržištu, a manje svojim međunarodnim aktivnostima. S toga stajališta centrala poduzeća u matičnoj zemlji nastoji kontrolirati sve ključne marketinške aktivnosti. U tom su sklopu cjelokupna aktivnost istraživanja i razvitak locirani u matičnoj zemlji. Filijale na izabranim inozemnim tržištima u potpunosti su ovisne o centrali. Njihova se uloga odnosi na implementaciju planova koji se kreiraju u centrali, odnosno na eventualnu njihovu adaptaciju lokalnim uvjetima. Kontrola se ostvaruje tako da centrala utvrđuje prodajne i financijske ciljeve koju filijale moraju ostvariti.

Multinacionalna poduzeća primjenjuju drugačiju strategiju u odnosu na internacionalno poduzeće. Takva poduzeća naglasak stavljaju na razlike među tržištima, na adaptirajući proizvod i na strategiju u skladu s lokalnim uvjetima na svakom tržištu. Takva je strategija popularna među poduzećima koja proizvode proizvode za široku potrošnju ili koja djeluju u uslužnom sektoru. To je primjer McDonald's kompanije koja se kao faktorom konkurentnosti koristi svojim poslovnim sustavom i markom, ali se adaptira lokalnim uvjetima, pa, npr., svoje obroke servira uz pivo u Njemačkoj i s ribom u Japanu, a cijenu prilagođuje lokalnoj kupovnoj snazi potrošača, pa su cijene, npr., najviše u Švicarskoj, a osjetno niže u Rusiji. Filijale oblikuju marketinšku strategiju u skladu s lokalnim uvjetima uz izvršavanje financijskih ciljeva koje postavlja centrala u matičnoj zemlji. Poduzeća se potpuno adaptiraju prema lokalnim uvjetima, a čak im je i menadžment lokalni.

Globalno poduzeće karakterizira njegova standardizacija ukupne marketinške strategije. Na taj se način ostvaruju uštede u proizvodnim troškovima, u troškovima promocije (korištenje iste poruke) i sl. Menadžment je također "ex patries" i prisutan je visok stupanj centralizacije.

Transnacionalna poduzeća slijede strategiju koja preuzima sve prednosti prije spomenutih strategija. Ta poduzeća kombiniraju prednost i učinke globalnog poduzeća s prednostima i učincima poduzeća s lokalnom orijentacijom. Na primjer, takvo se poduzeće koristi prednostima cjenovnog liderstva i strategijom diferencijacije.

Multifokalna poduzeća u nekim su poslovima globalna, a u nekima lokalna. Npr., kod General Electric svaka divizija ima svoju strategiju.

Iz navedenog proizlazi da poduzeće ima mogućnost da se u međunarodnoj orijentaciji opredijeli za pet mogućih strategija. Istraživanja su pokazala da je u velikoj mjeri konkurentna prednost vezana za zemlju porijekla ("home base"), ali izvore svoje konkurentne prednosti poduzeća traže u specifičnim obilježjima zemlje kojoj pripadaju. Gledajući vlastite resurse, poduzeće može tražiti svoje konkurentske prednosti na području proizvodnih faktora, financijske snage, inovativnosti, stručnosti i sposobnosti vlastitog rukovodstva i zaposlenih. Prednost imaju oni resursi koji su rijetki, originalni i neponovljivi, koje je teško imitirati i koje potrošači percipiraju kao relevantne. Poseban značaj imaju tzv. neopipljivi resursi kao što su, npr., odnos s potrošačima, organizacijski sustav, tehnički know-how, jer su kompleksni i najteže ih je imitirati.

Države se razlikuju po opsegu sposobnosti na području proizvodnosti, komunikacija, tržišne infrastrukture, tehnologije i organizacije, jer su one povezane s ekonomskim i institucionalnim obilježjima pojedine zemlje i teško se prenose izvan granica. Na primjer, uspjeh američkih firmi na području biotehnologije vezan je uz jedinstvenu mješavinu raspoloživih resursa u toj zemlji, uključivši tu i državnu podršku za istraživanja na tom području, agresivnu poduzetničku kulturu podržanu financijskim institucijama spremnim da financiraju poduhvate istraživanja i razvitka.

U tom smislu valja valorizirati razvitak i marketing strategiju multinacionalnih kompanija na području prehrane. Iako je utvrđeno da je prehrana pod snažnim djelovanjem čimbenika koji idu u prilog lokalnoj orijentaciji, može se utvrditi da je proces internacionalizacije i globalizacije značajno prisutan i da multinacionalne kompanije na ovom području tendiraju prema globalnom, odnosno prema transnacionalnom poduzeću.

Usporedna analiza strukture i razvitka multinacionalnih kompanija iz područja prehrambenih proizvoda

Multinacionalne kompanije iz područja prehrane u većini su slučajeva nastale na području tradicionalnih zemalja Zapadne Europe (Nizozemska, Velika Britanija, Francuska, Njemačka, Švicarska, Italija) i u SAD i Japanu. One postaju dominantne ne samo na tradicionalnim tržištima, već sustavno, agresivno prodiru na nova područja kao što su Azija i Centralna i Istočna Europa (emerging markets). Zajednička su im obilježja: kapital (osim kod Ferreroa) je internacionalni, odnosno poduzeća su dislocirana po pojedinim zemljama (potpuno vlasništvo centrale, joint venture ili lokalno d.d.); kadrovi u centrali i po pojedinim zemljama internacionalni su, ali postoji prioritet domaćih; velika decentralizacija po pojedinim zemljama uz pridržavanje centralnog know-how u tehnologiji, marketingu i organizacijskoj strukturi; kumuliranje internacionalnih iskustava i visoka profesionalizacija kadrova, brzo sele kapital prema najracionalnijim resursima (to je pogotovo odlučujuće kod podjele i specijalizacije u području proizvodnje).

Kompanije do čijih se podataka došlo preko završnih računa u kojima su opisi kompanija, strukture razvitka i sl., i specifičnim procjenama (tržište i ten-

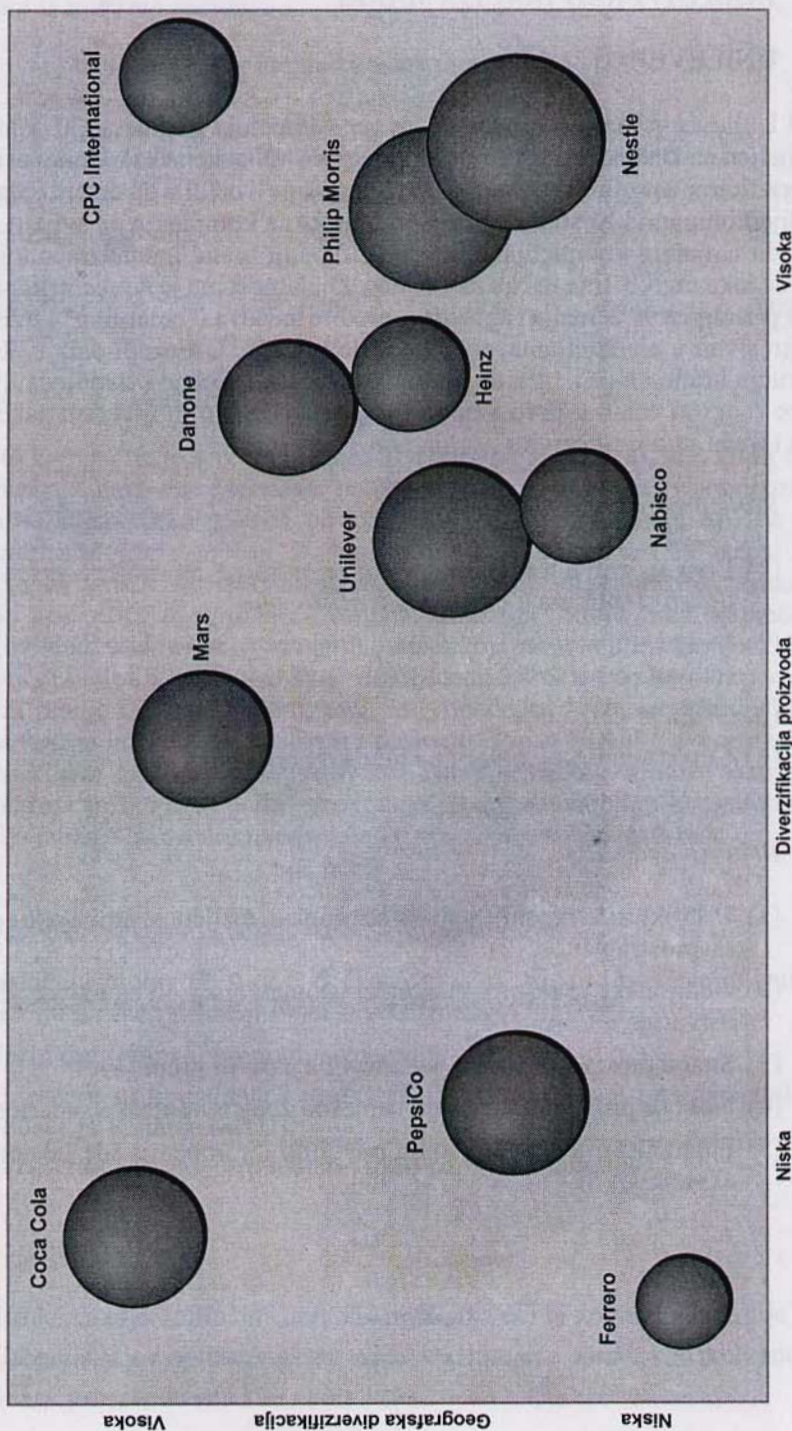
dencije) uz pomoć Datamonitor, Food and Drings CIS, Cosmetigs and Toielettris CIS* i interneta mogu se podjeliti u tri grupe:

- (1) Kompanije s jakom diverzifikacijom proizvoda i marki s interesima da budu zastupljene u što više zemalja, ili se daje prioritet pojedinim grupama prema uvjetima tržišta, procjeni preferencije i konkurentskih obilježja u svakoj zemlji. To su UNILEVER, PROCTER & GAMBEL, PHILIP MORRIS, DANONE.
- (2) Kompanije s diversifikacijom proizvoda s obilježjem zajedničke marke (endorment ili manji broj pojedinačnih marki), koje teže da s njima budu prisutne u svim zemljama. To su NESTLE, CPS, NABISCO, HEINZ MARS.
- (3) Kompanije fokusirane na jednu grupu, ili na malo grupa proizvoda, ili samo na marku. To su COCA COLA, FERRERO, HEINIKEN.

Portfelj diverzifikacije tih firmi može se predstaviti ovako (slika 1.):

* Datamonitor Europe, 106 Barer Street London WIM 1LA, naručene projekcije. Sve tabele i praktični prikazi sačinjeni su iz pojedinačnih podataka. Komparirat ćemo 15 kompanija koje možemo svrstati u tri grupe prema diverzifikaciji ili fokusiranju proizvoda.

PORTFELJ DIVERZIFIKACIJE



Slika 1.

JAKA DIVERZIFIKACIJA MARKI

UNILEVER

Unilever je nastao spajanjem dvaju kompanija godine 1930. i još je danas podijeljen na Unilevers Plc (UK) i Unilever NV (Nizozemska). Unilever ima veoma diverzificiranu proizvodnju robe široke potrošnje – od ulja do deterdženata (Persil). Poslije kompanije Nestle druga je prehrambena kompanija na svijetu, a uz P&G pripada najjačim kompanijama u diverzifikaciji brand menadžmenta i posjeduje veoma jake marke. Ima ih čak oko tisuću. Djelatnost mu je koncentrirana u Europi, ali je prisutan u 90 zemalja i agresivno prodire na nova ("emerging") tržišta. Veoma je agresivan u akvizicijama, a 1995. ih je bilo 38. U Europi drži 17% tržišta na području hrane i pića i 14% na području zamrznute hrane i sladoleda. Proizvodne grupe rangirat ćemo u prvu kategoriju, poduzeće je u njoj veoma jako, drugu ili jaku i treću - dobru i četvrtu - umjerenu.

Rang proizvoda

- (1) Prva su grupa topli napitci, i to prije svega čaj, kojega je marka Lipton dobro etablirana u čitavome svijetu.
- (2) Druga grupa: sosovi, dresinzi, smrznuta hrana (osobito sladoled), margarin (najveći proizvođač na svijetu – čuvena marka "Rama").
- (3) Treća je grupa ulje.
- (4) Četvrta su tjestenine, riža i hrana u konzervama.

Kriteriji evaluacije

- (1) U strukturi kompanije najveći su problem različitost proizvoda i geografska rasprostranjenost (2).
- (2) Geografska je rasprostranjenost veoma velika, ili se najveći dio prihoda ostvaruje u Europi (4).
- (3) Snaga proizvoda veoma je izražajna u prvoj grupi (4).
- (4) Novi se proizvodi lansiraju uspješno zbog tehnološke superiornosti (4).
- (5) Financijsko je stanje veoma povoljno i kompanija ide lakoćom u nove akvizicije (5).

Podaci iz završnih računa

UNILEVER - Pregled poslovanja, 1992. – 1995.

| £m | 1992. | 1993. | 1994. | 1995. |
|-------------------------------|---------|---------|---------|---------|
| Prodaja | 24,700 | 27,863 | 29,666 | 31,516 |
| Bruto marža | 10,541 | 12,015 | 12,539 | 13,149 |
| Profiti iz tekućeg poslovanja | 2,129 | 1,944 | 2,526 | 2,526 |
| Neto profit | 1,333 | 1,347 | 1,621 | 1,538 |
| Broj zaposlenih | 287,000 | 294,000 | 304,000 | 308,000 |

PROCTER & GAMBEL

P & G kompanija je s veoma jakom diverzifikacijom marki, kod kojih često nema ni sinergije, nego one egzistiraju posebno svaka za sebe (npr., visokopozicionirana ženska kozmetika i pelene), pa samo bankari i trgovci znaju za P & G, a potrošači za marke. Prehrambena je zona marginalna i u strukturi UP iznosi 12% (kava, čaj, sokovi, snack), no kompaniju smo uzeli kao tipičan primjer diverzifikacije jakih marki koje povezuje politika financija, strategija i know-how marketinga, kadrovska politika i stil menadžmenta. Kompanija je nastala udruživanjem dvaju prezimena ljudi koji su 1850. lansirali zajedničku marku ("Star Candles") iz područja sredstava za pranje i čišćenje. Kompanija se od početka do danas drži dosljedno principa za koji je lansiran njezin čuveni poslovni slogan EDLP ("every day low pricing") na kojem zasniva svoju agresivnost. Na to se nadovezuju ove aktivnosti: duboka kontrola troškova koja im omogućuje jaku međunarodnu konkurentnost, globalizacija i težnja da prođu maksimalno u sve zemlje tržišne privrede.

Rang proizvoda

Prehrambeni proizvodi su u P & G marginalni, ali smo kompaniju izabrali kao najtipičniju u diverzifikaciji (jaka je u kozmetici i higijeni).

- (1) Prvi i drugi rang u prehrani ne postoji.
- (2) U trećem su rangu snack proizvodi (Pringles postaje internacionalni) i dodaci za kuhanje (SAD).
- (3) U četvrtoj su kategoriji hladni i topli napitci i margarin.

Kriteriji evaluacije

- (1) Struktura nije optimalna, a među markama nema dovoljno sinergije (3).
- (2) Geografska je rasprostranjenost velika kod higijene, a mala kod prehrane (4).
- (3) Snaga proizvoda ista kao i pod 2 (4).

- (4) Novi proizvodi – kompanija pridaje mnogo pažnje rapidnom poboljšanju (4).

Podaci iz završnih računa

PROCTER & GAMBEL - Pregled poslovanja, 1992. – 1995.

| \$m | 1992. | 1993. | 1994. | 1995. |
|-------------------------------|---------|---------|--------|--------|
| Prodaja | 29,362 | 30,433 | 30,296 | 33,434 |
| Bruto marža | 12,038 | 12,750 | 12,941 | 13,811 |
| Profiti iz tekućeg poslovanja | 2,867 | 456 | 3,580 | 4,179 |
| Neto profit | 1,872 | -656 | 2,211 | 2,645 |
| Broj zaposlenih | 106,000 | 103,500 | 96,500 | 99,200 |

PHILIP MORRIS

PHILIP MORRIS je najveći proizvođač i prodavač tzv. pakirane robe široke potrošnje na svijetu i u principu ima pet operativnih kompanija kao što su, npr., Kraft Foods, Miller Brewing i tri kompanije koje nose ime Philip Morris. To je ime za cigarete, ali su u prehrani jake marke Kraft, u kavi Jacobs i Haag, Maxwell; u čokoladi Suchard (Milka); Miller za pivo.

Philip Morris je financijska korporacija jaka u akvizicijama u kojima se fokusira na veoma jake i poznate marke. Nema mnogo sinergije, a zajedničko je postavljanje kriterija (Benchmarking) prema konkurenciji. Firma teži jakoj globalizaciji u svojim operacijama, a obično u "emerging" tržištima. Prodaju prepuštaju distributerima koje prate jakom fokusiranom propagandom. Na području prehrane poslije je Unilevera, ali ako se pribroji pivo Muller, onda je čak poslije kompanije Néstle.

Rang proizvoda

- (1) Prvoj grupi pripadaju pivo (Miller je druga marka u SAD), čokoladni proizvodi (Suchard).
- (2) U drugu grupu ulaze sosovi, dresinzi (Kraft), mliječni proizvodi, topli napitci (Jacobs).
- (3) U četvrtoj su grupi cerealijske i smrznuta hrana.

Kriteriji evaluacije

- (1) Struktura nije optimalna i miješa se regionalna odgovornost (duhan i čokolada nemaju sinergije) (2).

- (2) Geografska je rasprostranjenost velika, iako ne kod svih proizvoda jednako (4).
- (3) Jačina marki proizvoda izuzetno je velika i svaka marka u kompaniji mora biti jaka (5).
- (4) Novi se proizvodi razvijaju veoma dinamično (5).
- (5) Financijsko se zdravlje nešto narušava zbog problema duhana (4).

Podaci iz završnih računa

PHILIP MORRIS - Pregled poslovanja, 1992. – 1995.

| US\$m | 1992. | 1993. | 1994. | 1995. |
|-------------------------------|---------|---------|---------|---------|
| Prodaja | 59,131 | 60,901 | 65,125 | 66,071 |
| Bruto marža | 33,049 | 34,130 | 36,774 | 39,386 |
| Profiti iz tekućeg poslovanja | 10,059 | 7,587 | 9,449 | 10,526 |
| Neto profit | 4,939 | 3,091 | 4,725 | 4,450 |
| Broj zaposlenih | 161,000 | 173,000 | 165,000 | 151,000 |

DANONE

Danone je karakterističan po svom netipičnom razvitku. To je nova kompanija nastala iz industrije stakla (!) BNS osnovane 1966., koja je akvizicijama u prehrambenoj industriji najprije u Francuskoj (npr. Geran Danone 1973.), a onda na "emerging" tržištima postala vodeća grupa na mnogim sektorima, a posebno u mliječnoj branši. Cijela je grupa 1994. postala Danone. Asortiman je prehrane širok. Da nabrojimo samo Evian, pa sireve, jogurt, duboko smrznutu hranu, pivo, slastice i dr. Sinergija se u toj strategiji zasniva na zajedničkim naporima da se jakim markama stječe markantno mjesto u maloprodaji i da se zaštite od privatnih (vlastitih) marki trgovine. Najjače je područje Europa (85%), a pojavljuje se na tržištima Istočne Europe, Azije i Južne Amerike. Važni strateški elementi: kao mlada kompanija teži da se internacionalizira i da postane multinacionalna, raznovrsnost distribucije (vlastita ili druge kompanije) bira se prema specifičnosti tržišta, brze reorganizacije u akvizicijama podređene su sinergiji i racionalizaciji.

Rang proizvoda

- (1) U prvu kategoriju ulaze mliječni proizvodi (npr. jogurt i deserti).
- (2) U drugoj su cerealije, biskviti (Lu), zatim voda (Evian).
- (3) U trećoj su pivo, tjestenine (Panzani).
- (4) U četvrtoj su sokovi, dresinzi i konzerve.

Kriteriji evaluacije

- (1) Struktura je opterećena raznovrsnošću proizvoda i marki, ali se smatra da se uspješno prevladava organiziranim divizijama (4).
- (2) Geografska rasprostranjenost vezana je 85% uz Europu (3).
- (3) Novi proizvodi – veoma intenzivan razvitak (5).
- (4) Snaga proizvoda veoma je izražena u prvoj i u drugoj grupi (5).
- (5) Financijsko se zdravlje poboljšava tek u posljednje vrijeme, zahvaljujući porastu prihoda u posljednjih nekoliko godina (3).

Podaci iz završnih računa

DANONE - Pregled poslovanja, 1992. – 1995.

| FFrm | 1992. | 1993. | 1994. | 1995. |
|-------------------------------|--------|--------|--------|--------|
| Prodaja | 70,840 | 70,108 | 76,820 | 79,450 |
| Bruto marža | 31,065 | 31,079 | 34,605 | 33,956 |
| Profiti iz tekućeg poslovanja | 7,117 | 6,351 | 6,426 | 7,018 |
| Neto profit | 3,638 | 3,422 | 3,527 | 2,133 |
| Broj zaposlenih | 58,158 | 56,419 | 68,181 | 73,823 |

*DIVERZIFIKACIJA PROIZVODA***NESTLÉ**

Nestlé je najveća kompanija za prehrambene proizvode na svijetu. Za osnivanje se vežu dvije godine, i to godina 1866., kada je osnovana prva kompanija u Švicarskoj za proizvodnju kondenziranog mlijeka, a ona se 1867. povezala s Farine lactée H. Nestlé, koja je te godine uvela na tržište mlijeko za djecu. Neki su proizvodi postali sinonim (Nescafé), a danas je to vodeći proizvođač jela u konzervi, duboko smrznute hrane, čokolade, jušnih koncentrata, vode, dječje hrane i dr. Nestlé je potpuno internacionalizirana kompanija, koja u svakoj zemlji svijeta traži šansu u plasmanu svojih "care" proizvoda na koje se fokusira, a po mogućnosti decentralizira i na proizvodnju. Međunarodne su operacije decentralizirane po zemljama ili regijama. Strogo je orijentirana prema višim kategorijama cijena, a fokusirane proizvode tendira pozicionirati u "Cash cow". U inovacijama je orijentirana više prema ekstenziji marke, nego prema novim kategorijama proizvoda. Na području internacionalnog biznisa zaposleno je 800 menadžera, veoma pokretnih, koji prenose iskustvo u pojedine zemlje, a školuju se i stječu iskustva u Veveyu, Švicarska.

Rang proizvoda

- (1) Prva je grupa čokolada, gdje je Nestle lider izvan USA, zatim mineralne vode (akvizicija poznatih marki u svijetu) i hrana za kućne ljubimce.
- (2) Druga su grupa smrznuta hrana, napitci.
- (3) Treća je grupa hrana za dojenčad i djecu, konzervirana hrana.
- (4) Četvrta su grupa juhe i sl. (Maggi).

Procjena kriterija

- (1) Struktura kompanije veoma je prilagođena veličini, značaju i geografskoj rasprostranjenosti. Npr., vrh kompanije vezan je uz dva glavna proizvoda, a ostalo je decentralizirano (4).
- (2) Geografska rasprostranjenost - Nestlé je zastupljen s veoma rijetkim iznimkama gotovo u svim zemljama svijetu (5).
- (3) Inovacije proizvoda vezane su uz ekstenziju marki (3).
- (4) Snaga marke i proizvoda je vrlo visoka, a dominantni su čokolada i kava (5).
- (5) Financijska je situacija stabilna i omogućava rast i ekspanziju (5).

Podaci iz završnih računa

NESTLÉ - Pregled poslovanja, 1992. – 1995.

| SFrm | 1992. | 1993. | 1994. | 1995. |
|-------------------------------|---------|---------|---------|---------|
| Prodaja | 54,500 | 57,486 | 56,894 | 56,484 |
| Bruto marža | 25,747 | 27,714 | 27,575 | 26,437 |
| Profiti iz tekućeg poslovanja | 5,637 | 6,140 | 5,628 | 5,498 |
| Neto profit | 2,698 | 2,887 | 3,250 | 2,918 |
| Broj zaposlenih | 218,005 | 209,755 | 212,687 | 220,172 |

CPC

CPC je jedna od vodećih kompanija u svijetu na području hrane. Danas radi u 63 zemlje svijeta. Kod nas su poznate dvije marke koje su stečene akvizicijom u Švicarskoj, i to Hellmans i Knorr. Kompanija CPS (Corn Products Company) osnovana je u SAD godine 1906., ali je njezin najagresivniji dio Knorr koji predstavlja 41% ukupnog prihoda. Politika naših proizvoda slična je Nestléu, a to je proširenje marke (brand extension). Odgovara joj multinacionalna koncepcija

sa što manje ograničenja (carine i sl.) radi alokacije proizvodnje koja mora udovoljavati uvjetima visoke racionalnosti. Upotrijebljena riječ agresivnost kod CPS nije slučajna, jer kompanija teži da na tržištima na koja uđe bude i lider.

Rang proizvoda

- (1) U prvoj su kategoriji juhe, sosovi, dresinzi, majoneze, snack, konzerve, ceralije (kupio od Krafra).
- (2) Druga su grupa tjestenina, riža, maziva (kikiriki maslac, marmelada), ulje, ("Mazola").
- (3) Treća su grupa deserti i topli napitci.

Kriteriji evaluacije

- (1) Struktura kompanije nije optimalna zbog sukoba odgovornosti po proizvodima i dislociranosti (3).
- (2) Geografska je rasprostranjenost veoma velika (5).
- (3) Snaga marke i proizvoda visoko je izražena u prvoj kategoriji (4).
- (4) Inovacije su dosta česte (4).
- (5) Financijsko je stanje veoma zdravo i omogućuje ulazak na nova tržišta, poslove i akvizicije (5).

Podaci iz završnih računa

CPC - Pregled poslovanja, 1992. – 1995.

| \$m | 1992. | 1993. | 1994. | 1995. |
|-------------------------------|-------|-------|-------|--------|
| Prodaja | 6,599 | 6,738 | 7,425 | 8,432 |
| Bruto marža | 2,606 | 2,695 | 2,929 | 3,368 |
| Profiti iz tekućeg poslovanja | 849 | 883 | 712 | 1,007 |
| Neto profit | 224 | 454 | 345 | 512 |
| Broj zaposlenih | n/a | n/a | n/a | 52,500 |

NABISCO

NABISCO je veoma poznata kompanija u SAD (osnovana 1889.) koja prodaje 8.000 proizvoda, i to pretežno na domicilnom tržištu, svega 25% proizvoda prodaje

izvan, ali je prisutna čak u 83 zemlje. To je najveći proizvođač biskvita na svijetu, ali u novije vrijeme prodire i u druge zemlje s proizvodima budućnosti, a to su niskokalorične (bezmasne) slastice i cerealije.

Rang proizvoda

- (1) "Core" proizvodi su mu dakle biskviti, cerealije, zatim sosovi, dresinzi.
- (2) Drugi rang su konzervirano voće i povrće, čokoladni i sl. proizvodi, snack.
- (3) Treći su mliječni proizvodi, tjestenina, pića, riža.

Kriteriji evaluacije

- (1) Struktura kompanije doživljava promjene, pa se usklađuje s potrebama rasta i prodora na nova tržišta (4).
- (2) Geografska je raširenost tek započela (2).
- (3) Novi proizvodi – veoma inovativna kompanija u osvajanju novih proizvoda i marki (5).
- (4) Snaga proizvoda osobito je izražena u prvoj kategoriji (5).
- (5) Financijsko je stanje povoljno, ali tek nakon promjena u prošlosti; tek se sada osjećaju učinci reduciranja troškova (3).

Podaci iz završnih računa

NABISCO - Pregled poslovanja, 1992. – 1995.

| \$m | 1992. | 1993. | 1994. | 1995. |
|-------------------------------|--------|--------|--------|--------|
| Prodaja | 6,707 | 7,025 | 7,699 | 8,294 |
| Bruto marža | 3,084 | 3,194 | 3,404 | 3,518 |
| Profiti iz tekućeg poslovanja | 635 | 578 | 887 | 902 |
| Neto profit | 75 | 92 | 267 | 295 |
| Broj zaposlenih | 44,300 | 45,000 | 49,400 | 53,000 |

MARS

Mars je fokusiran na dvije grupe proizvoda. To su čokoladni proizvodi (po kojima je poznat) i hrana za kućne ljubimce (Whiskas), ima i drugi asortiman koji nije jednako uspješan u svim zemljama. Firmu je osnovala u SAD obitelj Mars, a danas je na vlasti treća generacija. Poznata je po pet rariteta. Firma je veoma

internacionalizirana po proizvodnji i plasmanu, ali je privatna, što je (uz Ferrero) rijetkost za takav tip kompanije. Drugi su raritet plaće koje su javne. Treći je – slogan za zaposlenike koji glasi: “Kvaliteta, odgovornost, zajedništvo i sloboda” (freedom). Četvrti je – najveći proizvođač čokoladnih proizvoda u svijetu i SAD. Peti je – ima najveću tvornicu čokolade na svijetu, i to u Veghelu, Nizozemska. Firma je visoko pozicionirana u branši čokoladnih proizvoda koje povezuje ime Mars, a u posljednje je vrijeme provela ekstenziju marke na sladoled. Pretežno u većini zemalja nastupa preko drugih distributera.

Rang proizvoda

- (1) Prva linija prepoznatljiva u svim zemljama jesu: čokoladni proizvodi i hrana za kućne ljubimce.
- (2) Drugi rang: sosovi, dresinzi, pića, riža, tjestenina.
- (3) Treći rang: smrznuta hrana.

Kriteriji evaluacije

- (1) Strukturu kompanije preopterećuju glomaznost i tromost (2).
- (2) Geografska rasprostranjenost nije optimalna i koncentrira se na tradicionalna tržišta (3).
- (3) Novi proizvodi – Mars ne ide na inovacije, već na ekstenziju marke (2).
- (4) Snaga proizvoda i marki – veoma izražena na tradicionalnim tržištima (5).
- (5) Financijsko stanje – veoma dobro (4).

Podaci iz završnih računa

MARS - Pregled poslovanja, 1992. – 1995.

| \$m | 1992. | 1993. | 1994. | 1995. |
|-------------------------------|--------|--------|--------|--------|
| Prodaja | 9,227 | 11,690 | 13,000 | 14,200 |
| Bruto marža | | | | |
| Profiti iz tekućeg poslovanja | | | | |
| Neto profit | | | | |
| Broj zaposlenih | 26,000 | 24,655 | 22,185 | 20,000 |

HEINZ

Heinz je počeo kao privatna kompanija proizvoditi hranu u bočicama. Poslije je započeo lokalnu proizvodnju ukiseljenog povrća za Pittsburgh. Godine 1886. već je prešao i područje SAD i osnovao ured u Londonu.

Kad je H. Heinza godine 1919. naslijedio sin Howard, kompanija je već imala 25 tvornica. Prvi prodor počinje nakon Drugog svjetskoga rata u Nizozemsku (1958.), pa u Italiju, u Meksiko, u Portugal i dalje. Danas ima tvornice i poduzeća na 100 lokacija na šest kontinenata, više od 9 milijardi USD prometa i 42000 zaposlenih. Na portofoliju se vidi da ima jaku diverzifikaciju proizvoda i zemalja. Heinz nastoji biti među vodećima u svijetu u šest grupa proizvoda, a najpoznatiji je i najrašireniji proizvod kečap. U SAD i UK ima 50% tržišta. U tome dijelu drži čak 90% ukupne trgovine. U Italiji ima 90% tržišta dječje hrane (bez mlijeka). Dakle, nastoji biti lider. Zato je jak u akvizicijama, ali i u prodaji djelatnosti u kojima nije među vodećima.

Rang proizvoda

- (1) Prvoj grupi pripadaju sosovi, dresinzi, a posebno kečap, gdje mu se poznatost marke (marki awareness) približava Coca Coli i sl., a većinu tržišta pokriva hranom za malu djecu u Italiji, u Kanadi, u Australiji i UK. U prvu grupu ulaze i konzerve tuna i dijetetski proizvodi.
- (2) U drugoj je grupi hrana za kućne ljubimce, u tom je jak izvan Europe.
- (3) U treću grupu ulazi smrznuta hrana (cerealije i mliječni proizvodi).

Kriteriji evaluacije

- (1) Struktura se razvija prema optimumu i uspješno se vežu troškovi i povećava se prodaja (4).
- (2) Geografska je rasprostranjenost velika i više od polovine prihoda dolazi izvan SAD (5).
- (3) Snaga proizvoda veoma je visoka i portofolio je izbalansiran (5).
- (4) Novi proizvodi – ostaje u tradicionalnim okusima (3).
- (5) Financijska situacija ide nabolje nakon rezanja troškova (4).

Podaci iz završnih računa

HEINZ - Pregled poslovanja, 1992. – 1995.

| £m | 1992. | 1993. | 1994. | 1995. |
|-------------------------------|--------|--------|--------|--------|
| Prodaja | 6,582 | 7,103 | 7,047 | 8,087 |
| Bruto marža | 2,479 | 2,573 | 2,665 | 2,967 |
| Profiti iz tekućeg poslovanja | 1,107 | 861 | 1,068 | 1,156 |
| Neto profit | 638 | 396 | 603 | 591 |
| Broj zaposlenih | 35,500 | 37,700 | 35,700 | 42,200 |

COCA COLA

Najpopularniji proizvođač pića (soft drinks) na svijetu osnovan je godine 1886. u Atlanti, USA, (Dr. J. S. Pemberton). Deset godina poslije već je bila poznata na cijelom teritoriju SAD, a godine 1920. pojavila se i u Europi. Coca-Cola danas prodaje oko četvrtine proizvodnje u domicilnoj zemlji. Sigurno je geografski najdiverzificiranija marka na svijetu. Ona ima čak i u svojoj misiji definiciju identiteta: "Najpoznatija marka na svijetu". Konkurent joj je u svijetu Pepsi Cola (koja ima u misiji poruku: – "Piće nove generacije") i sudar između tih dviju marki takav je (investicije u distribuciji, punionice, propagandu) da su mnogi pokušaji drugih pretendena propali. Danas Coca Cola u svojoj strategiji ima prisutnost na svim dijelovima svijeta, a politika budućnosti joj je prihvatljivost (acceptabilnost), i to po cijeni, okusu i pakiranju.

Rang proizvoda

Iako je kompanija davno napustila sporedne djelatnosti (čak i punjenje vina), ipak nije fokusirana 100%. Coca Cola čini 60% prometa, 12% je dijetna Cola, 18% Fanta i Sprite, a 10% ostalo.

Kriteriji evaluacije

- (1) Struktura je kompanije optimalna i omogućuje nisku cijenu proizvodnje, fokusirani proizvod, prodor na nove teritorije i financijsku stabilnost (5).
- (2) Geografska je raširenost maksimalna (5).
- (3) Snaga marki veoma velika (5).
- (4) Novi proizvodi – uglavnom je to podređeno flagship marki (3).
- (5) Financijska je situacija izrazito dobra i omogućuje nove prodore i veoma velika ulaganja u tržišta (5).

Podaci iz završnih računa

COCA-COLA - Pregled poslovanja, 1992. – 1995.

| \$m | 1992. | 1993. | 1994. | 1995. |
|-------------------------------|--------|--------|--------|--------|
| Prodaja | 13,074 | 13,963 | 16,181 | 18,018 |
| Bruto marža | 8,019 | 8,803 | 10,013 | 11,078 |
| Profiti iz tekućeg poslovanja | 2,770 | 3,108 | 3,716 | 4,092 |
| Neto profit | 1,664 | 2,176 | 2,554 | 2,986 |
| Broj zaposlenih | 31,000 | 34,000 | n/a | n/r |

KELLOGG

K. Kellogg je najprije lansirao pržene žitarice - jelo za vojsku, a njegov je brat godine 1906. razvio od toga masovni posao (Kellogg's Toasted Corn Flakes). Kellogg je bio jedna od prvih američkih kompanija koja se razvila na osnovi velikog ulaganja u propagandu. U SAD proizvodi Kellogg postaju najtraženije namirnice za doručak – ne samo za djecu, već i za cijelu obitelj. U SAD mu je velik i opasan konkurent postao General Mills, a zamah dobivaju i drugi, ali Kellogg najviše ulaže u druge zemlje i u nova tržišta.

Kellogg je fokusiran na proizvode RTE (redy – to – eat), odnosno na stvaranje atmosfere doručka. Konkurencija ga prisiljava da, u želji zadržavanja prvoga mjesta u svijetu, svoju aktivnost usmjerava na: proširenje asortimana, snižavanje cijena po jedinici proizvoda (iako zadržava imidž višom cijenom od konkurencije), jaku propagandu i učvršćivanje vrijednosti marke, prodor na nova tržišta

Rang proizvoda

- (1) Kellogg je u prvoj kategoriji - cerealije dominantan u svijetu.
- (2) U drugu mu kategoriju ulaze proizvodi namijenjeni samo za doručak (vafli), na kojima kapitalizira marku samo u USA.

Kriteriji evaluacije

- (1) Struktura je maksimalno prilagođena multinacionalnoj kompaniji i dobroj koordinaciji po regijama (5).
- (2) Geografska je rasprostranjenost velika na tradicionalnim i na novim tržištima u zemljama s podnošljivim životnim standardom (4).
- (3) Novi su proizvodi lansirani često zbog jake konkurencije (4).
- (4) Financijsko je stanje nešto nepovoljnije, zbog sve većeg ulaganja u tržišta (4).

Podaci iz završnih računa

KELLOGG - Pregled poslovanja, 1992. – 1995.

| U\$m | 1992. | 1993. | 1994. | 1995. |
|-------------------------------|--------|--------|--------|--------|
| Prodaja | 6,191 | 6,295 | 6,562 | 7,004 |
| Bruto marža | 3,202 | 3,306 | 3,611 | 3,826 |
| Profiti iz tekućeg poslovanja | 1,062 | 1,004 | 1,162 | 837 |
| Neto profit | 431 | 680 | 705 | 490 |
| Broj zaposlenih | 16,551 | 16,151 | 15,657 | 14,487 |

FERRERO

Ferrero je osnovan 1946. u Albi, Italija i imao je veoma široku paletu čokoladnih i sličnih proizvoda. No nakon uspjeha Nuttele, koja postaje europskim, a kasnije svjetskim hitom, M. Ferrero se odlučuje na snažnu redukciju asortimana i uvođenjem nove "Kinder" divizije koja postaje novi svjetski hit (jaja iznenađenja). Tako se danas Ferrero popeo na treće mjesto proizvođača čokoladne konfekcionarije u svijetu. Strategiju Ferrero zasniva na jakim markama, od kojih su mu najjače Nuttela i Kinder. Po diverzifikaciji bi možda pripadao drugoj grupi, ali po filozofiji marke trećoj. Nuttela je danas postala proizvod tzv. new-marketinga, kao i slične marke koje su osvojile svijet, a u posljednje su vrijeme to i Kinder proizvodi, osobito jaja iznenađenja u kojima se kompletno mijenja set igračaka nekoliko puta godišnje u cijelome svijetu. Firma zasniva svoj rast na dvije pretpostavke: penetracija u dječji svijet, snažna podrška propagande i distribucije, prodor na nova tržišta, različitost proizvoda od drugih i originalnost (biti prvi!)

Rang proizvoda

- (1) U prvoj grupi su Kinder jaja i Nuttela.
- (2) U drugoj su novi proizvodi okruglim punjenim vaflom.
- (3) U trećoj su ostaci iz prijašnjeg vremena uz koje je Ferrero sentimentalno vezan (punjene čokolade za odrasle).

Kriteriji evaluacije

- (1) Struktura se mijenja - od tipično privatne kompanije dobiva obilježja multinacionalnosti (4).
- (2) Geografska je rasprostranjenost jaka u Europi i na novim tržištima (3).
- (3) Snaga proizvoda veoma je izražena na tržištima gdje Ferrero ulaže (5).

- (4) Novi proizvodi i ideje uspješno zamijenjuju staru strukturu (5).
(5) Financijsko stanje – rapidno raste profit (5).

Podaci iz završnih računa

FERRERO - Pregled poslovanja, 1992. – 1995.

| Lit bn | 1992. | 1993. | 1994. | 1995. |
|-------------------------------|-------|-------|-------|-------|
| Prodaja | 2,160 | 2,515 | 2,380 | 2,847 |
| Bruto marža | na | na | na | na |
| Profiti iz tekućeg poslovanja | na | na | na | na |
| Neto profit | 133 | 132 | 66 | 101 |
| Broj zaposlenih | 5,238 | 4,990 | 5,283 | na |

HEINEKEN

Heineken je, izvan SAD, najveći proizvođač piva na svijetu. Osnovan je 1863. u Amsterdamu. Kasnije je kupio (1968.) velikog domaćeg proizvođača piva Amstel, koji je nastao na bavarskoj tehnologiji. Nagli rast pripisuje se prodoru na tržište SAD, pošto su tamo njemačke pivovare počele lokalnu proizvodnju i izgubile imidž uvoznog piva. Heineken se uspio nametnuti kao prvo izvezno pivo u svijetu (tu su isto tako udruženi Carlsberg i Tuborg), bez obzira na lokalne okuse i navike, standardizirali su kvalitetu. Na osnovi standardne kvalitete grade “premium” proizvod u svijetu. Osnovna strategija: premium uvezno pivo, akvizicija domaćih jakih marki (npr., Amstel u Nizozemskoj, Aquila u Španjolskoj, Moretti u Italiji i dr., ulaganje u domaću proizvodnju, ako uvezne količine ukazuju na opravdanost toga postupka.

Kriteriji evaluacije

- (1) Decentralizirana struktura snažno je izražena, pa je fleksibilna i veoma se brzo adaptira domaćim tržištima. Problem je koordinacija (3).
- (2) Geografska rasprostranjenost - Heineken pokušava prvi ući u nova tržišta, pa mu je rasprostranjenost veoma dobra (4).
- (3) Snaga marke je veoma jaka i poznata u svijetu. Na strateškim se tržištima pridružuje i Amstel (5).
- (4) Novi proizvodi - Heineken je orijentiran na ekspanziju postojećih marki (3).
- (5) Financijska situacija Heineken – Cash-flow oscilira zbog čestih akvizicija, ali je financijsko zdravlje veoma dobro (4).

Podaci iz završnih računa

HEINEKEN - Pregled poslovanja, 1992. – 1995.

| DFIm | 1992. | 1993. | 1994. | 1995. |
|-------------------------------|--------|--------|--------|--------|
| Prodaja | 8,944 | 70,108 | 76,820 | 79,450 |
| Bruto marža | | | | |
| Profiti iz tekućeg poslovanja | 733 | 798 | 895 | 1,006 |
| Neto profit | 463 | 519 | 603 | 664 |
| Broj zaposlenih | 25,320 | 23,997 | 26,197 | 27,379 |

Zaključci

Ovdje su navedene najuspješnije multinacionalne kompanije iz područja prehrane.

U prvoj su grupi kompanije koje nemaju optimalnu strukturu i one pretežno angažiraju, odnosno investiraju kapital u dobre marke. Kod takvih se kompanija primjećuje da su naponi za postizanje financijskog zdravlja usmjereni reduciranju troškova i nastupaju na tržištu nižim cijenama.

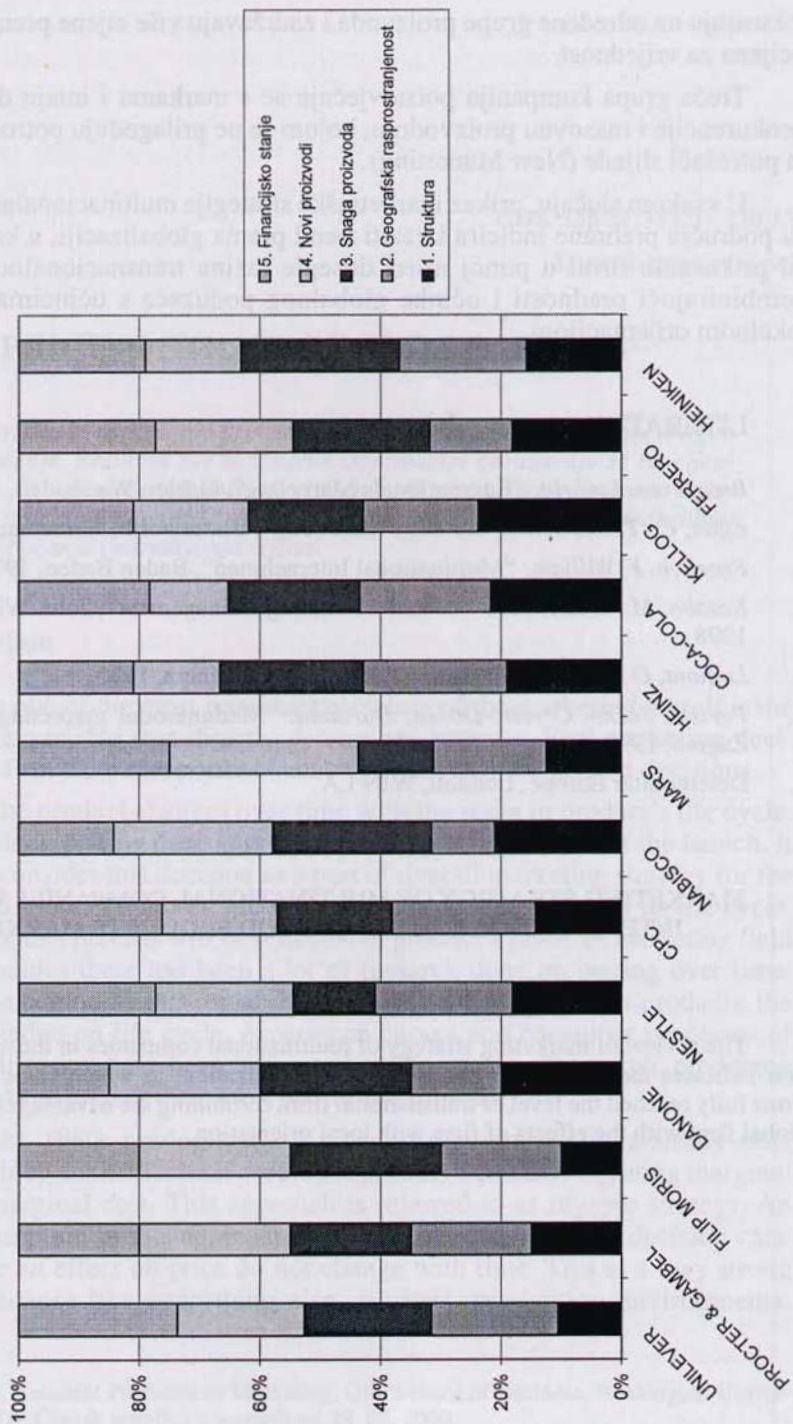
Kod druge je kategorije kompanija poslovanje usmjereno na proizvode koji mogu biti uspješni na tržištu, a napuštaju se marginalni. Kompanije se, dakle,

Slika 2.

ZBIRNI PREGLED KRITERIJA EVALUACIJE

| | UNILEVER | PROCTER & GAMBEL | FILIP MORIS | DANONE | NESTLE | CPC | NABISCO | MARS | HEINZ | COCA-COLA | KELLOG | FERRERO | HEINEKEN |
|---------------------------------|----------|------------------|-------------|--------|--------|-----|---------|------|-------|-----------|--------|---------|----------|
| 1. Struktura | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 |
| 2. Geografska rasprostranjenost | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 2 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 |
| 3. Snaga proizvoda | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 2 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 4. Novi proizvodi | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 |
| 5. Financijsko stanje | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 |

GRAFIČKI PREGLED STRUKTURE EVALUACIJE



Slika 3.

fokusiraju na određene grupe proizvoda i zadržavaju više cijene prema koncepciji - cijena za vrijednost.

Treća grupa kompanija poistovjećuje se s markama i imaju distinkciju od konkurencije i masovnu proizvodnju, kojom se ne prilagođuju potrošačima, nego ih potrošači slijede (New Marketing).

U svakom slučaju, prikaz marketinške strategije multinacionalnih kompanija na području prehrane indicira izraziti trend prema globalizaciji, u kojem su neke od prikazanih firmi u punoj mjeri dosegle razinu transnacionalnog poduzeća, kombinirajući prednosti i učinke globalnog poduzeća s učincima poduzeća s lokalnom orijentacijom.

LITERATURA:

1. *Breakeven, Ludwig*: "Internationals Marketing", Gabler, Wiesbaden, 1978.
2. *Egan, C., Thomas, M.*: "Strategy Marketing", Butterworth, Heinemann, 1998.
3. *Froelich, F. William*: "Multinational Unternehmen", Baden Baden, 1974.
4. *Katabe, M., Helsen, K.*: "Global Marketing Management", John Wiley Sons Inc., 1998.
5. *Lomont, D.*: "Global Marketing", Blackwele Business, 1996.
6. *Perišić, Joško, Ozretić-Došen, Đurđana*: "Međunarodni marketing", Masmedia, Zagreb, 1999.
7. Detemonitar Europe, London, WIN LA.

MARKETING STRATEGY OF MULTINATIONAL COMPANIES WITHIN INTERNATIONALIZATION OF FOOD PRODUCTS MARKET

Summary

The review of marketing strategy of multinational companies in the sphere of nutrition indicates the expressive trend towards globalization, in which some of the shown firms fully reached the level of transnational firm, combining the advantages and effects of global firm with the effects of firm with local orientation.