

# Organizacija međunarodnog marketinga na primjeru Starbucks kompanije

---

Papac, Ivana

Undergraduate thesis / Završni rad

2020

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:482741>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-09-25**



*Repository / Repozitorij:*

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij *Menadžment*

Ivana Papac

**ORGANIZACIJA MEĐUNARODNOG MARKETINGA NA  
PRIMJERU STARBUCKS KOMPANIJE**

Završni rad

Osijek, 2020.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij *Menadžment*

Ivana Papac

**ORGANIZACIJA MEĐUNARODNOG MARKETINGA NA  
PRIMJERU STARBUCKS KOMPANIJE**

Završni rad

**Kolegij: Međunarodni marketing**

JMBAG: 00102171169

e-mail: [ivana.papac2205@gmail.com](mailto:ivana.papac2205@gmail.com)

Mentor: prof. dr. sc. Mirna Leko Šimić

Osijek, 2020.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Undergraduate Study of Management

Ivana Papac

**ORGANIZATION OF INTERNATIONAL MARKETING IN  
THE STARBUCKS COMPANY**

Final Paper

Osijek, 2020

**IZJAVA**  
**O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI,**  
**PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA,**  
**SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA**  
**I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA**

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*.
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. Izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Ivana Papac

**JMBAG:** 0010217116

**OIB:** 95232282450

**e-mail za kontakt:** ivana.papac2205@gmail.com

**Naziv studija:** sveučilišni preddiplomski studij *Menažmenta*

**Naslov rada:** Organizacija međunarodnog marketinga na primjeru Starbukes kompanije

**Mentor/mentorica rada:** prof. dr. sc. Mirna Leko Šimić

U Osijeku, 2. lipnja 2020. godine

Potpis: Ivana Papac

## **Organizacija međunarodnog marketinga na primjeru Starbucks kompanije**

### **SAŽETAK**

Završni rad pod naslovom Organizacija međunarodnog marketinga na primjeru Starbucks kompanije polazi od aktualnosti i važnosti marketinga i organizacije istoga sukladno odlikama različitih tržišta. Sukladno stanju na suvremenome svjetskome tržištu, dakle unutar primarno gospodarskog, ali i svih drugih sustava, koje je sve više globalizirano, sama organizacija te organizacija marketinga jesu jedne od najvažnijih odrednica opstojnosti na tome istome tržištu. Cilj ovoga rada iskazan je kroz nekoliko odrednica pri čemu se ističe ona ukazivanja na najvažnije odlike organizacije međunarodnog marketinga, sukladno teorijskim postavkama iskazanih u radu, na primjeru kompanije Starbucks. Rad se sastoji od dva glavna dijela, a to su upravo dio koji se odnosi na teorijske odrednice organizacije općenito i organizacije (međunarodnog) marketinga te dio unutar kojega se razmatraju proklamirane vrijednosti i ciljevi kompanije, odnos prema potrošačima, korištenje i upravljanje ljudskim resursima te marketinške strategije – sve u okviru organizacije međunarodnog marketinga. Raspravom se ukazuje na dosadašnje uspjehe ovakve organizacije međunarodnog marketinga, ali i predviđajuće (ne)mogućnosti za budućnost kompanije.

**Ključne riječi:** međunarodni marketing, organizacija marketinga, Starbucks kompanija

## **Organization of International Marketing in the Starbucks Company**

### **ABSTRACT**

The final paper *Organization of International Marketing in the Starbucks Company* starts from the topicality and importance of marketing and its organization in accordance with the characteristics of different markets. In accordance with the situation in the modern world market, i.e. within the primarily economic, but also all other systems, which are increasingly globalized, the organization itself and the marketing organization are one of the most important determinants of survival in the same market. The aim of this paper is expressed through several determinants, emphasizing those indications of the most important features of the organization of international marketing, in accordance with the theoretical assumptions expressed in the paper, on the example of Starbucks. The paper consists of two main parts, first related to the theoretical determinants of the organization in general and the organization of (international) marketing and the second within which are considered values and goals of the company, customer relations, use and management of human resources and marketing strategies - all within the organization of international marketing. The discussion points to the successes of this organization of international marketing so far, but also the predictive (im)possibilities for the future of the company.

**Keywords:** international marketing, marketing organization, Starbucks company

# SADRŽAJ

<b>1. Uvod</b> .....	<b>1</b>
1.1. Metodologija, predmet i cilj rada.....	1
1.2. Sadržaj i struktura rada .....	1
<b>2. Organizacija poduzeća</b> .....	<b>2</b>
2.1. Teorijska određenja organizacije.....	2
2.2. Čimbenici organizacije .....	6
2.2.1. Unutarnji čimbenici .....	6
2.2.2. Vanjski čimbenici .....	7
<b>3. Međunarodni marketing</b> .....	<b>9</b>
3.1. Teorijska određenja međunarodnog marketinga.....	9
3.2. Organizacija međunarodnog marketinga .....	14
<b>4. Organizacija međunarodnog marketinga na primjeru Starbucks</b> .....	<b>21</b>
4.1. Opći podaci, proklamirane vrijednosti i strateški imperativi kompanije.....	21
4.2. Poslovanje kompanije i organizacija međunarodnog marketinga .....	22
4.2.1. Odnos prema potrošačima .....	22
4.2.2. Ljudski resursi .....	24
4.2.3. Organizacija marketinga i marketinške strategije.....	25
<b>5. Rasprava</b> .....	<b>29</b>
<b>6. Zaključak</b> .....	<b>31</b>
<b>Literatura</b> .....	<b>32</b>
<i>Online izvori</i> .....	33
<b>Prilozi</b> .....	<b>34</b>
<b>Popis tablica</b> .....	<b>34</b>



## **1. Uvod**

Suvremeni je svijet obilježen globalizacijom u svakome smislu pri čemu se može reći da je globalizacija gospodarstva temeljni proces koji za sobom povlači sve druge sustave i podsustave sve više „razbijajući“ nacionalne ekonomije u smislu neminovnosti sudjelovanja u jedinstvenom, svjetskom, tržištu. Sukladno tim tendencijama uočavaju se i drugačija kretanja unutar organizacije marketinga koja se sve više sagledava kao organizacija međunarodnog marketinga. Ova je tema završnog rada stoga odabrana zbog svoje aktualnosti, ali i mogućnosti sagledavanja i razmatranja iz mnogobrojnih aspekata uz ukazivanje na također mnogobrojne specifičnosti uz cilj iskazivanja najvažnijih odrednica na primjeru kompanije Starbucks.

### **1.1. Metodologija, predmet i cilj rada**

Unutar metodologije ovoga rada primijenit će se deskriptivna metoda te kvalitativni pristup temi. Ovaj se pristup smatra prikladnim budući da se radi o pristupu koji omogućuje holistički prikaz predmeta rada. Predmet rada jest organizacija marketinga uz specifičnosti međunarodnog okruženja, a s obzirom na predmet rada, cilj rada sastoji od sljedećih odrednica:

- ukazati na teorijska razmatranja o organizaciji te o organizaciji marketinga
- iskazati najvažnije odlike organizacije međunarodnog marketinga
- ukazati na odrednice organizacije međunarodnog marketinga na primjeru kompanije Starbucks.

### **1.2. Sadržaj i struktura rada**

Rad je koncipiran tako da se dijeli na dva glavna dijela unutar kojih se donose podnaslovi koji se specifičnije fokusiraju na određene aspekte predmeta rada. Prvi se dio rada tako odnosi na najvažnije teorijske odrednice organizacije općenito i organizacije međunarodnog

marketinga. Drugi je dio rada posvećen razmatranjima, s obzirom na ukazane teorijske odrednice, o organizaciji međunarodnog marketinga na primjeru kompanije pri čemu je odabran Starbucks.

## **2. Organizacija poduzeća**

### **2.1. Teorijska određenja organizacije**

O porijeklu riječi i pojma „organizacija“ postoje brojna, često neujednačena, stanovišta. Većina se autora, unutar različitih znanosti i disciplina, poziva na etimologiju da korijen ove riječi i pojma dolazi iz starogrčkog jezika (ὄργανον) odakle je preuzeta u latinski jezik (*organum*), ostale romanske jezike (fra. *organisation*), a potom i u mnoge svjetske jezike (*Hrvatska enciklopedija online*; Anić, Goldstein, 2005; Gutić, Devičić, Šostar, 2017; Knego, 1992). Starogrčka riječ ὄργανον tako se najčešće prevodi riječju oruđe, a latinska riječ *organum* također riječima instrument, sredstvo. Sukladno navedenim etimološkim određenjima ne čudi izvođenje i riječi organ kao jednog dijela organskog sustava, a time i organizma. Očita je i deriviranost riječi organizam te je analogijom jasno zašto se baš tako naziva „najuzorniji poznati sustav organizacije“ (Gutić, Devičić, Šostar, 2017: 31). Primjenjujući simboliku na organizacije unutar ljudskoga društva i poslovanja, upravo se tako i kod svake organizacije primarnim smatra osiguravanje čim potpunije usklađenosti svih dijelova što omogućuje djelotvornost cjeline čime organizacija uistinu postaje *oruđe* za ostvarenje postavljenih ciljeva i zadataka. U hrvatskome se leksiku, tako, riječ organizacija (općenito) definira „sustavna povezanost elemenata u funkcionalnu cjelinu; proces kojim se takva povezanost ostvaruje“ (*Hrvatska enciklopedija online*) ili kao „usklađivanje zadataka i odnosa da bi se proveli neki ciljevi“ (Anić, Goldstein, 2005: 422). Očita je višeznačnost ovoga pojma koji je dio općeg jezičnog korištenja, ali i raznolikog korištenja unutar mnogobrojnih znanosti, znanstvenih disciplina i grana pri čemu je izrazito važno iskazivanje sadržaja pojma kako ne bi dolazilo do nesporazuma. Pristupi poimanju organizacije jesu raznoliki, a jedan od značajnijih jest prema skupinama koje se temelje na suprotstavljenostima (Novak, Sikavica, 1992: 8):

1. organizacija u užem – organizacija u širem smislu

2. organizacija kao znanost – organizacija kao vještina – organizacija kao znanost i vještina
3. organizacija kao stanje – organizacija kao proces – organizacija kao stanje i proces istovremeno
4. organizacija se bavi ljudima i njihovim odnosima – organizacija se bavi skladnim povezivanjem ljudi i sredstava
5. organizacija je uspostavljanje i odražavanje hijerarhijskih rukovodnih odnosa – organizacija u potpunosti regulira rad i život svih pripadnika neke zajednice.

Stoga je važno naglasiti da pojam organizacije ne treba držati isključivo sinonimom za organizaciju rada. Već je naznačeno da se radi o višeznačnom pojmu, ali i pojmu koji je u svojoj osnovi mnogo obuhvatniji od poimanja (najčešće) kroz ekonomsku ulogu i važnost. Pojam organizacije tako obuhvaća „(uglavnom) sve životne aktivnosti čovjeka i odnosi se na čitav njegov životni vijek“ (Gutić, Devičić, Šostar, 2017: 31). Upravo se tu očituje da svaki pojedinac, kroz interakciju s okruženjem i drugim članovima društva, radi na svojem razvoju u svakome smislu te radi na ostvarivanju vlastitih i društvenih ciljeva. Integriranje u različite skupine, preuzimanje različitih uloga, upravljanje ka ciljevima i određivanje zadataka kako bi se ti zadaci postigli – sve ide upravo kroz organizaciju. Uviđa se tako da je organizacija ono što prožima ukupnost bez obzira na njezinu (ne)vidljivost. S obzirom na ovakvu nedjeljivost unutar filozofije općenito sasvim je jasno zašto je opravdano smatrati da se etimologija riječi i pojma organizacija izvodi iz starogrčkog jezika. Spoznaje, znanja i teorije koje se i dan danas nadograđuju jesu rezultat stoljetnih izučavanja nastalih interdisciplinarnim pristupima mnogobrojnih autora, a koje pratimo još iz razdoblja prvih civilizacija kao što su bile sumerska, babilonska, akadaska, asirska, egipatska i tako dalje. Postavke, iskaze i zaključke, koji su prenošeni s generacije na generaciju, upotpunjuju se i arheološkim dokazima o „provođenju“ organizacije koji se, između ostalih, očituje u sustavu navodnjavanja. Posebno se vrijednošću u ovome aspektu ističu i zapisi o upravljanju grčkim polisima općenito i/ili u poljoprivredi i trgovanju. Iz vremena antike još su itekako značajni opisi organizacije i upravljanja imanjima i drugim dobrima, ali i životom u gradovima s obzirom na kategoriju u kojoj bi se neki grad nalazio (kolonija, municij i slično). Različite načine organizacije života pratimo tako i kroz ostala povijesna razdoblja pa sve do suvremenosti. Ono što je dovelo do postavljanja znanstvenih kontura u organizaciji, osobito u ekonomskome aspektu pojma, jesu sve promjene do kojih je došlo tijekom 18. i 19. stoljeća, a počevši s promjenama u načinima rada koji su toliko bili drugačiji da su kasnije nazvani

polazištem industrijske revolucije (Gutić, Devičić, Šostar, 2017; Knego, 1992). Navedene konture organizacije, a na osnovu holističkih analiza, jasno ukazuju se pojam organizacije razlikuje sadržajno te se tako drži da postoje četiri kategorije organizacije (Hoffmann, 1980, prema Knego, 1992: 114):

1. univerzalni pojam organizacije
2. institucionalni pojam organizacije
3. strukturni pojam organizacije
4. funkcijski pojam organizacije.

Unutar ovoga rada organizacija se poima kao cjelina uspostavljena radi koordiniranog ostvarivanja određenih zadataka usklađenih s temeljnim ciljevima poduzeća te se može koristiti i kao sinonim za poduzeće (s obzirom na aspekt koji se želi istaknuti, navedeno će biti jasno uočljivo unutar rada). Kako bi se dosljedno, dostatno, efektivno i isplativo izvršavali zadaci i tako ostvarivali ciljevi poduzeća potrebno je utemeljenje organizacije na unaprijed definiranim načelima koja moraju odražavati jasnoću i utemeljenost. Smatra se da su najvažnija načela organizacije (Gutić, Devičić, Šostar, 2017: 32):

- specijalizacija i podjela rada
- koordinacija
- integracija čimbenika
- dobrovoljnost pristupanja procesima.

Specijalizacija i podjela rada oduvijek su se držale ključnima kako bi se permanentno postizala čim veća učinkovitost, ali jačanje usmjerenosti ka inovativnosti. Koordinacija se usko povezuje s podjelom rada koja podrazumijeva raščlanjivanje operacija sukladno kompetentnosti. Dakle, potrebno je koordinirati sve raščlanjene zadatke kako bi, u konačnici, zaista doveli do ostvarenja ukupnog zadatke te se približili ciljevima poduzeća. Također, integracija čimbenika je važna jer povezuje sve unutrašnje i vanjske čimbenike što je važno jer se upravo vanjski čimbenici lakše, brže i češće mijenjaju. I posljednje, ali nikako ne najmanje važno načelo jest načelo dobrovoljnosti. Dobrovoljnost tako podrazumijeva da osoba, ako ne potpuno onda u velikoj mjeri, poistovjećuje svoje osobne interese i ciljeve s onima koji se proklamiraju u poduzeću i unutar čitave organizacije. Ovo načelo je važno, no izučavanje ovoga načela itekako se preklapa s područjem interesa i istraživanja menadžmenta u poslovanju, a što nije (barem ne većim dijelom) tema ovoga rada. Ono neminovno jest da je unutar suvremenog poslovanja i suvremenih pristupa organizaciji temeljno upravljanje

ljudskim resursima držeći ga primarnim resursom te najvitalnijim segmentom organizacije (Bedeković, Golub, 2011; Britvić, 2011; Gutić, Devičić, Šostar, 2017)

Značajno je istaknuti i organizacijske vrste, odnosno pristupe organizaciji poduzeća koji su sljedeći (Novak, Sikavica, 1999 prema Gutić, Devičić, Šostar, 2017):

- sukladno opsegu: potpuna ili nepotpuna
- sukladno modelu provedbe: specifična ili opća
- sukladno konceptu vođenja: centralizirana ili decentralizirana
- sukladno trajanju: jednokratna ili postupna
- sukladno postojećem stanju: novonastala ili reorganizacija postojeće.

Navedene sukladnosti potrebno je sažeto i pojasniti. Tako se potpuna organizacija koristi kako bi se novo poduzeće etabliralo ili kod provođenja promjena koje su krucijalne, radikalne – kao što su rekonstrukcija, izlazak na nova tržišta, inovacije i slično. Najčešće se ne radi o mijenjanju svih elemenata organizacije, već o izmjeni elemenata koji ni na koji način ne doprinose optimalizaciji te ostvarenju ciljeva. Nepotpuna je organizacija karakteristična kod korigiranja postojeće organizacije pri čemu svaka neopreznost uzrokuje neusklađenost elemenata organizacije što može uzrokovati različite probleme, a osobito ne ostvarenost zadanih ciljeva te ostvarenje predviđenih kretanja (Gutić, Devičić, Šostar, 2017).

Specifična organizacija odnosi se na princip pristupanja prema svakoj organizaciji kao posebnoj, specifičnoj. Ovdje je najvažnije polazište od analize svih prednosti i nedostataka te dosadašnjih iskustava. Opća se organizacija, za razliku od specifične, temelji na principima koji su općepoznati te na modelima koji se primjenjuju prema nekakvim zadanim shemama i obrascima (Gutić, Devičić, Šostar, 2017).

Centralizirana organizacija temelji se na upravljanju i odlučivanju iz jednoga centra, odnosno sukladno strogo određenoj hijerarhiji i gotovo uvijek bez iznimke u tom vidu vođenja. Svako mjesto unutar navedene hijerarhije do detalja jest razrađeno, a svaka je odgovornost precizirana. Decentralizirana organizacija temelji se na delegiranju, dakle dodjeli, ovlaštenja i odgovornosti sukladno potrebama i trenutku/periodu. Unutar ovakvih pristupa postoje različiti modeli i metode, ali temelj je svakako jednak unutar svih (Gutić, Devičić, Šostar, 2017).

Jednokratna se organizacija shvaća *ad hoc*, primjenjuju ju ona poduzeća gdje su potrebe potpuno aktualizirane te se određene promjene ili napredovanja trebaju ostvariti u izuzetno

kratkom roku. Postupna se organizacija primjenjuje kod potrebe za sustavnim pristupom i kada nije moguće podnijeti primjene modela koji su zapravo jednokratni zahvati, dakle ovdje se radi o izradi i primjeni strateških koncepcija (Gutić, Devičić, Šostar, 2017).

Reorganizacija se odnosi na izmjene postojeće organizacije kao posljedica prilagodbe poduzeća okruženju ili novome tržištu. Novonastala se odnosi na etabliranje nekog poduzeća s ciljem predstavljanja te izlaska kao konkurencije na tržište (Gutić, Devičić, Šostar, 2017).

## **2.2. Čimbenici organizacije**

Na bilo koje uređenje, sustav ili jedinicu sustava, bez obzira na kontekst nastanka i opstojanja, utječu različiti čimbenici. Svaka znanost i/ili znanstvena disciplina, između ostalog, izučava utjecaje različitih čimbenika sukladno predmetu proučavanja. Upravo tako postoje čimbenici koji utječu na organizaciju, a razlikuju se smjeru djelovanja, ali i po intenzitetu te rangu važnosti. Temeljna podjela čimbenika jest na

- 1) unutarnje ili interne
- 2) vanjske ili eksterne.

### **2.2.1. Unutarnji čimbenici**

Unutarnji čimbenici jesu oni koji su pod izravnom kontrolom poduzeća. Iako unutarnjih čimbenika ima mnogo, najčešće se razmatraju oni najutjecajniji (Gutić, Devičić, Šostar, 2017: 34-35):

- ciljevi i strategije
- zadaci i tehnologija
- veličina poduzeća
- životni ciklus poduzeća
- struktura ljudstva
- proizvodni asortiman
- lokacija poduzeća.

Sukladno ciljevima određuju se i strategije poslovanja. Ciljevi, zapravo, određuju smisao i budući razvoj poduzeća. Sukladno navedenom daje se zaključiti da su ciljevi ti koji svojom preciznošću omogućuju, praktički uvjetuju, formiranje zadataka te odabiranje strategija. Potom, sukladno zadacima, odabiru se tehnologije koji omogućuju konkretnu realizaciju. Ključna razlika jest u tome da su ciljevi i strategije određeni apstraktno dok zadaci i tehnologija jesu konkretni odrazi onoga što je određeno apstrakcijom (točno su definirani po vremenu, lokacijama, troškovima te izvršiteljima). Itekako važan čimbenik, ponekad i presudan u mnogočemu, jest i veličina poduzeća. Sukladno veličini poduzeća (malo, srednje, veliko) određuju se parametri poput broja zaposlenika, podjele poslova, struktura, brojnost razina organizacije i slično. Gledajući životni ciklus poduzeća, važno je poimanje faza koje poduzeća „prolaze“ baš kao što svaki čovjek prolazi različite etape unutar životnog ciklusa. Dakako, jasno je da su prijedlozi oko podjele i naziva faza itekako mnogobrojni i različiti. Kako je već i navedeno, važno je sagledavanje resursa koji okuplja ljudstvo. Upravo sukladno ljudskim potencijalima mijenja se i organizacija jer je suvremeni pristup utemeljen na shvaćanju da je ovaj resurs primarni resurs napredovanja. Osim svega navedenoga, ono što je još moguće kontrolirati jesu asortiman te lokacija. Asortiman je ključna predstavka jer upravo struktura i razvijanje iste odražava koje i kakve promjene organizacije je potrebno učiniti. Lokacija je čimbenik koji utječe na sve navedene, a mora biti u skladu s ciljevima (naravno, kao i sve navedeno) što ovisi i o vrsti poduzeća te koji se *outputi* žele dosegnuti. Lokacija tako može biti mikro- i makrolokacija što uređuje zahtjeve upravljanja, osiguravanje funkcioniranja udaljenih ispostava (ako ih ima) u skladu sa sjedištem, organiziranje transporta, održavanje povezanosti i slično (Gutić, Devičić, Šostar, 2017; Orlović, Krajnović, Bosna, 2014).

### **2.2.2. Vanjski čimbenici**

Za razliku od čimbenika koji se mogu, više ili manje, kontrolirati, postoje i oni koji uvjetuju prilagodbu svih aspekata poslovanja sukladno trendovima i općem stanju u svijetu jer je neminovno da u današnje vrijeme postoji snažno ispreplitanje svih aspekata poslovanja i življenja općenito s obzirom na sve veći stupanj globaliziranosti. Sagledavajući i istražujući vanjske čimbenike najčešće se ukazuje na:

- institucionalne procese

- integracijske procese
- tržište
- tehnologiju i znanost.

Ono što određuje granice djelovanja poduzeća, a tako i sam karakter istoga, upravo jesu institucionalni procesi. Naime, institucionalni procesi obuhvaćaju općenito društveni sustav, pravni sustav zemlje (ili zemalja) unutar koje (kojih) se posluje, političke sustave, ali i sustave vrijednosti i kulturu. U interesu svakog poduzeća jest da su svi navedeni činitelji ovog čimbenika itekako stabilni i jasno definirani. Osim ovih procesa, važni su i oni integracijski koji na poduzeće utječu uvelike ako je ono uključeno u neke od takvih procesa. Što se tiče tržišta, zaista nema razlike radi li se o poduzeću fokusiranom na tržište prodaje ili nabave – svaka promjena na tržištu (uvjeti, dionici, struktura) izravno utječu na poduzeće i momentalno zahtijevaju prilagodbu organizacije poduzeća. Upravo kod prilagodbi tržištu jesu najčešće i ključne pogreške u poslovanju jer se ne radi samo o reguliranju prodaje i nabave već i o organizaciji prodajne ili marketing organizacije poduzeća. Osim svega navedenoga, sukladno općem napretku svijeta, ključni utjecaj čine sve promjene u usavršavanju tehnologije kako se odvijaju razvijanja unutar čitavog sustava znanosti. Poduzeća bi trebala pratiti tehnološke trendove i napredovanja, ali i predviđati moguća napredovanja s ciljem čim bržeg i potpunijeg prilagođavanja, a sve kako bi se održali na tržištu, povećali udjele, radili na postizanju komparativne prednosti i svime navedenim osiguravali tržišnu poziciju (Gutić, Devičić, Šostar, 2017; Marković, 1993; Orlović, Krajnović, Bosna, 2014).

Sva navedena razmatranja o organizaciji općenito te sve teorijske odrednice ovoga pojma iskazane su u ovome dijelu rada s ciljem potpunijeg ukaza na važnost i kompleksnost organizacije poduzeća. Organizacija marketinga tako predstavlja posebnu instancu poslovanja koja više nego ikada prije ima važnost u svijetu poslovanja. Stoga će se u sljedećim poglavljima iskazati najvažnije odrednice marketinga, primarno međunarodnog, a tada će se učiniti detaljan osvrt na organizaciju međunarodnog marketinga na konkretnom primjeru.



### 3. Međunarodni marketing

#### 3.1. Teorijska određenja međunarodnog marketinga

Gledajući etimološki, riječ i pojam marketing izvodi se od engleske riječi *market* što se prevodi riječima kao što su tržnica i trgovina. Riječ marketing tako je složenica koja bi se uvođenjem u hrvatski jezik koristila izrazima poput trženja, trgovanja. Unatoč postojanju prikladnih prijevoda, u hrvatskom se jeziku ustalila tuđica marketing (Baban, Leko, 1997). Neminovna je korelacija s riječju *market*, odnosno riječju tržište. Sukladno teorijama tržišta, svako se tržište sastoji od subjekata tržišta, a krucijalni su (Baban, 1991):

- proizvođač
- posrednici prometa (organizacije: trgovinske, prometne, ugostiteljske)
- financijske organizacije
- potraživače (konzumente) i sl.

Svi su subjekti uključeni u tokove tržišta iz dva temeljna razloga (Baban, 1991):

1. ostvarenje cilja (ili ciljeva)
2. ostvarenje profita.

Tako je tržište okolina za sve tržišne subjekte koji ostvaruju profit aktivnostima poduzeća, a potrebe koje nastoje zadovoljiti izražavaju se putem tržišta. Može se reći da je temeljno polazište (nastojanje) upravo ostvarivanje uravnoteženog stanja tržišta pri čemu je marketing ono što „podrazumijeva tržišna poslovanja za ostvarenje moguće razmjene“ (Baban, Leko, 1997: 5). Općenito gledajući, marketing se definira kao „ukupnost radnji i organizacije rada na propagandi, reklami i osvajanju tržišta“ (Anić, Goldstein, 2005: 367) dok se, sukladno definiciji Američke udruge za marketing (AMA), drži „procesom planiranja i provođenja ideja, proizvoda i usluga, određivanja njihovih cijena, promocije i distribucije kako bi se obavila razmjena koja zadovoljava ciljeve pojedinaca i poduzeća“ (*Hrvatska enciklopedija online*; Kotler, Lane Keller, Martinović, 2014; Previšić, Ozretić, Došen, 2000). Tako se u ovome radu pod pojmom marketinga podrazumijeva ukupnost „poslovnih aktivnosti tržišnih subjekata čiji je cilj zadovoljenje potreba posredstvom tržišta i ostvarenje profita odnosno

korisnosti“ (Baban, Leko, 1997: 5). S obzirom na sve navedeno, jasno je da organizacija marketinga općenito podrazumijeva biranje „ciljanih tržišta te pridobivanja, zadržavanja i povećavanja broja potrošača stvaranjem i isporukom vrhunske vrijednosti za potrošača slanjem poruke o njoj“ (Kotler, Lane Keller, Martinović, 2014: 5).

S obzirom na to da je primarna klasifikacija tržišta na domaće i inozemno (svjetsko) razlikuju se i dva tipa marketinga – domaći i međunarodni marketing. Međunarodni marketing tako je jedna od važnih sastavnica funkcioniranja međunarodne ekonomije koja podrazumijeva „razmjenu roba između dvije ili više država. Predmet razmjene mogu biti proizvodi, usluge, kapital, rad i informacije“ (Baban, Leko, 1997: 6). Međunarodni marketing jedan je i od posebnih (specifičnih) marketinga koji su usmjereni na izučavanje jednog proizvoda, grupe proizvoda ili određenog tipa tržišta. Odnosno, radi se o marketingu koji se „sastoji od obavljanja poslovnih aktivnosti koje usmjeravaju odliv proizvoda i usluga poduzeća do potrošača ili korisnika u više nego jednu zemlju“ (Hess, Cateora, 1971: 14 prema Baban, Leko, 1997: 6). Unutar ovoga rada međunarodni marketing će se podrazumijevati sukladno navedenoj definiciji, a važnim se smatra istaknuti i sljedeće temeljne odrednice međunarodnog marketinga (Baban, Leko, 1997):

- cilj je zadovoljavanje potreba svjetskog tržišta te ostvarivanje profita
- radi se o poslovnoj aktivnosti
- predmet razmjene jesu robe u širem smislu (proizvodi, usluge, novac, kapital, rad i informacije)
- subjekti koji razmjenjuju robu jesu iz dvije ili više država
- zadovoljavaju se potrebe svjetskog tržišta
- robe (bez obzira na vrstu) prelaze nacionalne granice (carinska područja).

Međunarodni se marketing, u sustavu znanosti i ekonomiji, također, promatra kao (Baban, Leko, 1997):

- opća znanost (za stjecanje općih spoznaja o poslovnih aktivnostima važnim za zadovoljavanje potreba svjetskog tržišta i ostvarenja profita čemu se stvara polazište za sve druge oblike međunarodnog marketinga, npr. međunarodni marketing kapitala, međunarodni marketing tehnologije i tako dalje),
- ekonomska znanost (za istraživanje ekonomskih zakonitosti koje se iskazuju na domaćem i svjetskom tržištu),

- društvena znanost (za istraživanje društava, njihovih struktura i posebnosti kako bi se postigli ciljevi i ostvario profit na tom određenom inozemnom tržištu),
- povijesna znanost (za razmatranja razvoja marketinga tijekom povijesti) i
- interdisciplinarna znanost (za istraživanje područja koja se isprepliću s drugim znanostima i disciplinama, a koja neminovna – npr. teorija tržišta, međunarodna ekonomija, demografija, logistika i tako dalje).

Potrebno je i obrazložiti korelacije i podudarnosti međunarodnog marketinga s međunarodnom ekonomijom te domaćim marketingom. Temeljna se korelacija s međunarodnom ekonomijom uočava unutar činjenice da se oboje temelji na razmjeni roba između dvije ili više država. Razlika jest u tome što se marketing fokusira na odnose između subjekata različitih država na inozemnom (zapravo međunarodnom) tržištu dok međunarodna ekonomija proučava kako funkcioniraju odnosi razmjena između različitih država. Ključna stavka jest u međusobnoj povezanosti jer znanje iz međunarodne ekonomije itekako se koristi u međunarodnom marketingu, ali i obrnuto, naravno. (Baban, Leko, 1997). Po pitanju korelacija s domaćim marketingom, važno je istaknuti da se unutar oba razmatraju optimalizacija primjene marketing koncepcija, metoda i tehnika. Primarna razlika svakako jest u usmjerenosti i obuhvatu tržišta. Također, važna odrednica jesu i posebne metode i tehnike koje na domaćem tržištu nisu potrebne, a u međunarodnom okruženju jesu ključne – vođenje pregovora među zemljama, osiguravanje od valutnih rizika, internacionalizacija poslovanja poduzeća i slično. Također, međunarodna je konkurencija daleko jača nego na domaćem tržištu te je važno sustavno pratiti promjene na stranim tržištima u svakome smislu – zbog toga je potrebno često prilagođavati ne samo jedan već sve elemente marketinškog miksa (Previšić, Ozretić, Došen, 2000). Dakako, spoznaje domaćeg marketinga itekako mogu koristiti unutar međunarodnog marketinga i obrnuto (Baban, Leko, 1997).

Važno je i razmotriti okruženje međunarodnog marketinga s obzirom da se postupci unutar toga marketinga primjenjuju na međunarodno tržište. Okruženje se tako može analizirati kroz sljedeće varijable (Baban, Leko, 1997; Leko Šimić, 2002; Marković, 1993; Previšić, Ozretić, Došen, 2000):

- kulturno
- socijalno
- ekonomsko
- političko-pravno

– tehnološko.

Kulturno okruženje značajno utječe na odabir metoda i pristupa unutar organizacije međunarodnog marketinga i to upravo zbog toga što razlike u kulturnim okruženjima jesu ključ za odabir svih segmenata u poslovanju. Odnosno, najčešće je slučaj da je potrebno, sukladno kulturnom okruženju, mijenjati određeni element marketinškog miksa, no često se događa da je potrebno mijenjati i prilagođavati sve elemente istoga. Upravo razlike u kulturnom okruženju utječu na prilagođavanje robe, izbor aktivnosti promocija, odabir pakiranja i ambalaže, politiku cijena – sve sastavnice marketing programa. Raznolikost se može ogledati među zemljama, ali i unutar zemalja pa je tako potrebno i važno unutar marketinškog planiranja i istraživanja tržišta itekako usmjeriti pozornost na segmentaciju tržišta. U međunarodnom se marketingu, s obzirom na kulturno okruženje, mogu pojaviti dva problema – ako se kulturne razlike ignoriraju ili predimenzioniraju. Obje ove pogreške mogu se izbjeći i to jedino čim detaljnijim upoznavanjem kulturnog okruženja inozemnog tržišta (Baban, Leko, 1997; Leko Šimić, 2002; Orlović, Krajnović, Bosna, 2014; Previšić, Ozretić, Došen, 2000). Tako se u okviru analiza kulturnog okruženja, dakle kulturnih čimbenika, analiziraju jezik, običaji i sustav vrijednosti. Dakle, analiziraju se mogući načini prevođenja imena, slogana, reklama i slično s ciljem izbjegavanja situacija u kojima se pokaže da se neke riječi koriste unutar neke kulture u sasvim drugačijem (može se reći krivom) smislu i kontekstu. Analiziranjem običaja također je moguće izbjeći korištenje gesta, znakova i sugestija koje mogu biti sasvim jednake u dvije kulture, a nositi sasvim različite konotacije. Što se tiče sustava vrijednosti, kao općeprihvaćenih načela iz kojih proizlaze obrasci ponašanja i (ne)pisana pravila, važno je učiniti čim opsežniju analizu jer se radi o sustavu koji se izrazito teško mijenja, a često obuhvaća i stereotipe i predrasude kojih se ljudi teško „odriču“ i po kojima najčešće i donose prosudbe (Baban, Leko, 1997).

Socijalno okruženje je u svakome smislu povezano s onim kulturnim jer se odnosi na načine sklapanja odnosa, prihvaćene strukture koje se onda nazivaju obiteljima te na religiju. Sve navedeno praktički direktno utječe na aktivnosti marketinga, a time i organizaciju marketinga. Naime, osim poimanja obitelji i religije, važno je upoznati koje geste, izrazi i postupci pripadaju u poslovne običaje te koji su uopće etički standardi neke zemlje i/ili naroda (Baban, Leko, 1997).

Ekonomsko se okruženje u međunarodnom marketingu posebno analizira u dva vida, a to su svjetsko gospodarstvo i gospodarstvo pojedine zemlje na čije se tržište želi plasirati. Dakle,

potrebnim se smatra analizirati stabilnost nacionalne ekonomije, procijeniti veličinu tržišta, odrediti odlike infrastrukture (komunikacijski sustav, transport, energetika) te posebice analizirati strukture industrije (razina industrijaliziranosti, sustav uvoza i izvoza i slično). Odnosno, sve ono što ukazuje na profitabilnost i ekonomsku vidljivost (uopće) u svijetu (Baban, Leko, 1997; Segetlija, 2003).

Političko-pravno okruženje se odnosi na poseban aspekt utjecaja na organizaciju međunarodnog marketinga. Upravo političke i pravne karakteristike ukazuju kojim pravcima se konkretno može plasirati i održati na određenom tržištu. Unutar ovoga okruženja važno je procijeniti državne politike zemalja prema domaćim i inozemnim (unutar toga i privatnim, javnim i državnim) poduzećima te utvrđivanje političke stabilnosti (nestabilnost vlasti može donijeti česte izmjene politike prema inozemnim ulagačima, npr.) u čim više aspekata državnosti (Baban, Leko, 1997). Konkretnije iskazano, potrebno je izvršiti sve analize kako bi se barem predvidjele mogućnosti poslovanja unutar neke zemlje. Upravo ovo okruženje odnosi se i na sve oblike političke intervencije – eksproprijaciju, domestikaciju, kontrolu kretanja deviznih tečajeva, uvozna ograničenja, kontrolu tržišta, poreznu kontrolu, kontrolu cijena, ograničenja po pitanju radne snage i tako dalje (Previšić, Ozretić Došen, 2000). Pravno okruženje se, dakako, odnosi na sve pravne regulative koje je potrebno poznavati kako bi se znalo reagirati u određenim situacijama. Stoga je važno poznavati jurisdikciju (sudske ovlasti), načine rješavanja sporova unutar međunarodnog marketinga, međunarodne sporazume i konvencije, načine zaštite intelektualnog vlasništva, zakone i ograničenja vezanih uz sve elemente marketinškog miksa, uvozne i izvozne dozvole, zakone o stranim ulaganjima, općenito porezni sustav i propise (Previšić, Ozretić Došen, 2000).

Tehnološko okruženje je potrebno procijeniti upravo kako bi se znalo kako i koliko je potrebno postojeće tehnologije poduzeća prilagoditi tržištu na koje se želi plasirati/zadržati. Razina tehnološkog razvoja čini itekakvu razliku u organizaciji međunarodnog marketinga i svih poslovnih odluka. Iako ovisi o kakvom se poduzeću radi, no komunikacijski i energetske resursi jesu važni kako bi se i pomoću toga mogla osigurati komparativna prednost na tržištu, ali i zbog utjecaja navedenoga na političku stabilnost bilo koje zemlje. Osim toga, razina tehnološkog razvoja itekako je povezana i ukazuje na način života i životni standard stanovništva. Također, ova razina razvoja jest osnova i pokazatelj mogućnosti neke zemlje da izvozi i uvozi, tj. omogućava rast na međunarodnom tržištu. Danas se, u svijet koji je sve više globaliziran te se mijenja (pre)brzo, tehnološko okruženje smatra najvažnijim čimbenikom razvoja i uspješnosti međunarodnog marketinga pri čemu ono političko sve više gubi na

značenju zbog stvaranja i razvoja mnogih međunarodnih organizacija koje u svojoj opstojnosti uvijek među glavnim ciljevima imaju „ukidanje“ granica za slobodan protok ljudi, kapitala i roba (Baban, Leko, 1997; Orlović, Krajnović, Bosna, 2014).

### **3.2. Organizacija međunarodnog marketinga**

Organizacija pripada među najznačajnije aspekte uspješnosti u poslovanju na međunarodnom tržištu i upravo ona treba i mora omogućavati formuliranje strategija, a tako i njihovu primjenu na svakome tržištu na kojemu se nastoji etablirati. „Osnovni cilj organizacije međunarodnog marketinga je razvoj strukture poslovanja koja će omogućiti poduzeću da pravovremeno i na pravi način reagira i odgovori na sve specifične zahtjeve pojedinog inozemnog tržišta koristeći pri tome već stečena iskustva u međunarodnom poslovanju i raspoložive resurse na optimalan način“ (Baban, Leko, 1997: 71). Dakako, unutar navedenoga jedan od mogućih, a ključnih, problema jest pronalaženje i održavanje balansa između pristupa svakom pojedinom tržištu uz istovremeno upravljanje znanjima i ljudskim resursima koji zbog optimalnosti i ostvarenja ciljeva u mnogočemu ipak moraju biti centralizirani. S obzirom na navedeno ne čudi postojanje mnogobrojnih organizacijskih oblika koja poduzeća primjenjuju s ciljem održavanja navedenoga balansa jer okruženje u kojemu je poduzeće nastalo i tržišta na kojima se želi etablirati u većini slučajeva imaju mnogo razlika po svojim specifičnostima. Budući da je organizacija pojam koji uvijek podrazumijeva dinamiku jasno je da je istu potrebno uvijek prilagođavati potrebama okruženja, a tako i promjenama koje su u svijetu globalizacije brze (čak i svakodnevne). Ono što je svakako uvijek važeće jest postavka da ne postoji oblik organizacije međunarodnog marketinga koji bi bio univerzalan u optimalnosti primjene za baš svako poduzeće. U tome smislu potrebno je razložiti čimbenike koji utječu na organizaciju međunarodnog marketinga, a potom teorijski određene klasifikacije organizacije (Baban, Leko, 1997).

Organizacija međunarodnog marketinga podrazumijeva kompleksnost organizacije koja se odnosi i na ljudske resurse, metodologiju rada, načine i putove komuniciranja, načine ostvarenja ciljeva poslovanja, određenost potrebnog vremena i sredstava, koordiniranje poslovima i slično, a sve s ciljem ostvarenja racionalnosti rada koja osigurava ostvarenje profita (Baban, Leko, 1997). Kako se radi o marketingu usmjerenom na međunarodno tržište tako se uviđa kako su mogućnosti mnogobrojne, ali pristupanje mora biti odmjereno na

temelju relevantnih podataka istraživanja inozemnih tržišta kojima se pristupa (sukladno prije navedenim okruženjima i njihovim posebnostima).

Na utemeljenje, formu i izbore koje organizacija međunarodnog marketinga utječu čimbenici koje se dijeli u dvije osnovne skupine (Jeannett, Hennesey, 1992 prema Baban, Leko, 1997):

1. vanjski (eksterni)
2. unutarnji (interni).

Među vanjske čimbenike utjecaja pripada sve ono na što poduzeće može izrazito malo, uglavnom nimalo, utjecati. Najveći utjecaj imaju sljedeći vanjski čimbenici (Baban, Leko, 1997):

- geografska udaljenost
- tip potrošača
- političko-pravna regulativa.

Geografska udaljenost jest čimbenik na koji se dugo nije moglo previše utjecati, gotovo nimalo. No, u suvremenome se svijetu, razvojem prometa, komunikacija i tehnologije, snaga se utjecaja ovoga čimbenika relativno smanjuje. Upravo ova značajka navedenog čimbenika važna je za zemlje niske razine ekonomskog razvoja budući da udaljenost sve manje igra ulogu pri odlučivanju za investiranje i rad na etabliranju na takvom nekom inozemnom tržištu. Češće se uočava problem kod nerazvijenih komunikacijskih struktura jer uzrokuje komunikacijske barijere te se svaki proces poslovanja čini da napreduje „sporije“ nego što bi trebalo ili što jest (Baban, Leko, 1997).

Tip potrošača jest čimbenik koji se ne mijenja već se istome prilagođava. Naime, tip potrošača ovisi o svim već prethodno navedenim okruženjima što znači da je potrebno istražiti sva ta okruženja te provesti segmentaciju kako bi se organizacija marketinga usmjerila na tip potrošača sukladno misiji poduzeća, vrsnoći i karakteristika onoga što nudi na određenom tržištu.

Političko-pravna regulativa pripada političko-pravnom okruženju i čimbenik je kojemu se također prilagođava. Upravo ovaj čimbenik ukazuje kakvi su propisi i pravilnici poslovanja, koji su dozvoljeni oblici poslovanja, kako se izvršavaju ulaganja i kako uopće zakonski postupati unutar svih aspekata poslovanja kako bi se poduzeće legalno etabliralo na određenom inozemnom tržištu (Orlović, Krajnović, Bosna, 2014; Previšić, Ozretić Došen, 2000).

Među unutarnje čimbenike utjecaja pripada sve ono na što se unutar poslovanja poduzeća i organizacije marketinga itekako može utjecati. Prije svega, važnim unutarnjim čimbenicima ističu se (Baban, Leko, 1997):

- udio na tržištu
- diverzificiranost međunarodnog tržišta
- ekonomska opravdanost
- ljudski resursi
- fleksibilnost organizacije.

Koliki udio na tržištu poduzeće želi ostvariti toliko će biti i kompleksnija organizacija međunarodnog marketinga. Dakle, ako se želi ostvariti tek manji udio na tržištu tada je dovoljno pristupiti s jednostavnom organizacijom, na primjer putem izvoznog odjela ili preko za to specijaliziranih agencija. No, ako se želi ostvariti velik udio na tržištu (dakle radi se o nastojanju postati značajan subjekt nekog inozemnog tržišta) tada se organizaciji međunarodnog marketinga pristupa sustavno jer je potrebno obavljati sve poslove za to tržište (Baban, Leko, 1997; Ljubić, 1996; Orlović, Krajnović, Bosna, 2014).

Diverzificiranost se odnosi na brojnost i različitost tržišta na kojima se neko poduzeće želi etablirati. Što su brojnija i različitija tržišta na kojima se želi ostvariti udio to je potrebija izgrađivanje i održavanje složenije organizacije međunarodnog marketinga. Naravno, diverzificiranost ovisi i o opravdanosti izlaska na tržište (jedan čimbenik veže drugi). Naime, sukladno ciljevima poduzeća te istraživanjem tržišta dolazi se do zaključka o opravdanosti izlaska na neko tržište. Također, poduzeće mora raspolagati i dovoljnom količinom sredstava te racionalno delegirati ljudskim resursima kako bi uopće moglo ulagati u organizaciju međunarodnog marketinga. Kako je i spomenuto – uloga upravljanja ljudskim resursima u suvremenim odlikama poslovanja praktički postaje najvažnija. Unutar organizacije ovaj resurs je temeljni kako bi svi ostali imali smisla i ispunili svrhu. Stoga je važno kako je ustrojena hijerarhija, tko su odabrani lidera, kakvo je radno ozračje, kako su dodijeljene uloge i koliko su detaljno određene odgovornosti. S obzirom da se radi o tržištima koja su inozemna, pokazalo se značajnim na određena leaderska mjesta postaviti stručnjake upravo koji jesu iz zemlje na čije se tržište izlazi i na kojemu se nastoji etablirati (Baban, Leko, 1997; Knego, 1992; Marković, 1993).

Čimbenik koji zaokružuje sve navedene definitivno jest fleksibilnost organizacije. Naime, kontroliranje je sustavnije i bolje unutar poduzeća čvrste strukture u svakome smislu, no time



je prilagodljivost podosta ograničena. U kontekstu organizacije međunarodnog marketinga ovaj čimbenik može biti najviše presudan jer što se manje organizacija marketinga prilagođava postojećem stanju nekog tržišta (i ne mijenja pristupe u skladu s promjenama koje se na istome događaju) to je više moguće da će to biti pogubno za etabliranje – ostvarivanje ciljeva i, u konačnici, profita. Naravno da se unutar ovih razmatranja poteže i pitanje ciljeva i same svrhe poduzeća. Upravo poduzeće koje želi opstati na međunarodnom tržištu (iako ni s domaćim nije mnogo različitije) mora biti fleksibilno te postaviti široke okvire (ali uvijek konkretne) ciljeva poduzeća (Baban, Leko, 1997).

Sama organizacija međunarodnog marketinga također se dijeli u dvije temeljne skupine:

1. vanjska organizacija
2. unutarnja organizacija.

„Vanjska organizacija međunarodnog marketinga označava organizacijski sustav ove aktivnosti u odnosu prema ukupnoj poslovnoj organizaciji poduzeća i okruženju“ (Baban, Leko, 1997: 78) pa se tako razlikuju četiri oblika vanjske organizacije:

1. poduzeće bez posebne organizacije međunarodnog marketinga
2. poduzeće s izvoznim odjelom
3. međunarodno poduzeće
4. multinacionalna (globalna) kompanija.

Poduzeće bez posebne organizacije međunarodnog marketinga zapravo jest nekakva početna, polazna, faza međunarodnog marketinga. Zapravo se radi o koracima ustroja organizacije pa unutar ove faze još nema posebno zadužene osobe za međunarodno poslovanje. Odnosno, najčešće se međunarodna poslovanja započinju putem posrednika, odnosno suradnjom s poduzećem koje je specijalizirano za vanjsko-trgovačko poslovanje. Pri ovakvim načinima poslovanja profit je zaista neznatan, no ova faza ima za svrhu stvaranje uvida o potencijalima određenoga tržišta te kakva su reagiranja onih kojima se određena roba nudi bez obzira na vrstu te robe (Baban, Leko, 1997; Ljubić, 1996).

Poduzeće s izvoznim odjelom jest poduzeće koje je usustavilo zaseban odjel za vanjsku trgovinu. Radi se o sljedećem stupnju u razvoju i organizaciji međunarodnog poslovanja. Ovaj stupanj tako obuhvaća sve snažnije „postavljanje“ na ciljanom tržištu što znači da se ovaj odjel sve više širi, a vodi ga tim zaposlenika koji su specijalizirani upravo za različite segmente međunarodnog poslovanja, a tako i marketinga. Osim toga, ovaj stupanj

organizacije još uvijek u fokusu ima „predstavljanje“ određenom tržištu te su zadaci usmjereni na prezentacije i promocije te razne strateške poslove kao što su istraživanja tržišta, prilagođavanje robe tržištu i tome slično (Baban, Leko, 1997; Orlović, Krajnović, Bosna, 2014).

Mnogo složeniji stupanj razvoja organizacije svakako jest stupanj u kojemu poduzeće postane međunarodno poduzeće na temelju nastojanja unutar prijašnjih stupnjeva, odnosno faza rada koje su prethodno opisane. Poduzeće koje je međunarodno jest poduzeće koje „ima potpuno razvijene sve funkcije, kako operativne, tako i strateške i uglavnom potpuno samostalno obavlja sve aktivnosti međunarodnog marketinga. Za međunarodna poduzeća karakterističan je veći broj inozemnih poslovnica i predstavništava, putem kojih se održava direktan kontakt s inozemnim tržištem“ (Baban, Leko, 1997: 79).

Posljednji, najviši, stupanj organizacije međunarodnog marketinga jest stupanj kada poduzeće postane globalna kompanija, odnosno kompanija koja se najčešće naziva multinacionalnom. Na ovome stupnju organizacije međunarodnog marketinga poduzeće kontinuirano funkcionira na inozemnom tržištu (ili tržištima) gdje ima organiziranu proizvodnju bez obzira na robu koju nudi potrošačima. Poduzeća na ovome stupnju organizacije jesu poduzeća koja koriste (skoro) sve mogućnosti određenog tržišta kako bi ostvarili čim veći profit – navedeno se odnosi na korištenje jeftinije radne snage te korištenje materijalnih resursa bez prevelikih troškova kao kada se navedeno organizira preko posrednika i slično (Baban, Leko, 1997).

Kada poduzeće postane multinacionalna kompanija tada se razlikuju četiri stupnja (faze) razvoja koje se razlikuju prema pristupima i menadžmentu:

- etnocentrična (operacije na međunarodnom tržištu ipak su podređene onima na domaćem te se standardi domaćeg aplicirani na druga tržišta),
- policentrična (procesi kontrole i bilo kakve evaluacije podređeni su lokalnim kriterijima; komunikacija središta i ispostava nije previše snažna),
- regiocentrična (fokus poslovanja i organizacije jest regionalni – bilo da se radi o ovlastima, bilo da se radi o komunikaciji) i
- globalna (cilj je intenzivna suradnja između sjedišta i svih ispostava kako bi se odredili standardi svih tržišta i kako bi se odredile procedure zadovoljenja lokalnih i globalnih zahtjeva).

„Poduzeća koja više-manje redovno i stalno posluju na inozemnom tržištu, bez obzira u kojoj se fazi razvoja nalaze, radi racionalizacije i sistematizacije poslovnih aktivnosti često organiziraju međunarodni marketing prema određenim principima:

- geografskom
- funkcionalnom
- proizvodnom
- poslovnom
- matričnom“ (Jeannet, Hennessey, 1992; prema Baban, Leko, 1997: 80).

Navedeni principi organizacije pripadaju unutarnjoj organizaciji međunarodnog marketinga. Prije svega, geografski je princip organizacije onaj koji utemeljuje sve ostale principe organizacije marketinga, ali i svih aspekata poslovanja kod izlaska i opstojanja na međunarodnom tržištu. Naime, upravo ovim principom utvrđuje se sve nužno za poznavanje po pitanju potrošača na određenome tržištu sukladno specifičnostima okruženja, navikama i slično. Ovaj princip organizacije odnosi se na organizaciju ili regionalnih središta ili središta po pojedinim zemljama. Organizacija regionalnih središta smatra se korisnim usustavljanjem unutar međunarodnoga marketinga budući da se tako lakše kontrolira poslovanje, a ujedno se vodi računa o odlikama regije u svakome smislu važnom za poslovanje te se itekako lakše prati sličnost tržišta zemalja pripadajućih nekoj regiji. Ovakva vrsta organizacije svakako omogućuje da se, u trenutku dostizanja određene veličine kompanije i broja tržišta na kojima ista posluje, odražava ekonomična organizacija ukupnih resursa i za praćenje i opstanak poslovanja. Ovakva organizacija tako je obilježena sljedećim prednostima (Baban, Leko, 1997):

- optimalno alociranje proizvodnih i marketinških napora
- pogodnost bližih kontakata sa svim subjektima koji su značajni za bilo koje tržište (distributeri, potrošači, ...)
- fleksibilnost i brzina prilagodbe uvjetima svakog tržišta.

Dakako, neminovni su i sljedeći nedostaci (Baban, Leko, 1997):

- troškovi plaćanja lokalne radne snage
- troškovi samih poslovnica
- komunikacijski troškovi
- troškovi putovanja (po potrebi).

Organizacija podružnica po zemljama, odnosno tržištima, fokusirana je na svaku pojedinu zemlju. Posebnost ove organizacije jest u osjetljivosti na lokalne običaje i potrebe te se tako istima može uvijek efikasno prilagoditi (barem bi trebala). Troškovi ovakve organizacije iznimno su visoki uz problematiku komunikacije sa sjedištem (jedan od primjera unutar toga jest koordiniranje akcija ukoliko se želi postići ujednačenost svih poslovnica).

Funkcionalna organizacija je „takav oblik organizacije u kojoj stručnjaci za marketing, financije, proizvodnju i ostale poslove funkcije imaju u svom djelokrugu rada sve podružnice“ (Baban, Leko, 1997: 81). S obzirom na složenost i opseg međunarodnog marketinga ovaj se princip organizacije primjenjuje kod onih poduzeća koja nude nešto uži asortiman izvoznih proizvoda ili izvoze na tržišta koja su iznimno slična. Ovakvih je poduzeća malo općenito te se ovaj oblik organizacije čak može promatrati kao svojevrsna faza razvoja organizacije međunarodnog marketinga.

Proizvodni princip organizacije kao usmjerenje ima proizvod(e). Tako se sve funkcije organizacije podređuju pojedinome proizvodu, tj. skupini proizvoda. Ovakav oblik organizacije optimalan je za primjenu onim poduzećima koja na inozemna tržišta plasiraju skupine proizvoda koje se međusobno razlikuju. Takvom je organizacijom međunarodnog marketinga uvelike olakšano praćenje posebnosti i potrebe svakoga tržišta, a da pri tome ne dolazi do raznih (dakako mogućih) konfuzija i nedosljednosti. Također, ovaj oblik organizacije omogućava višu razinu fleksibilnosti po pitanju kontrole „životnog“ ciklusa proizvoda te promjena marketinških strategija sukladno promjenama tržišta i/ili na tržištu (Baban, Leko, 1997).

Matrični se princip organizacije javlja više iz potrebe nadvladavanja ograničenja svih prethodno navedenih principa organizacije jer su ista jednodimenzionalna. Matrični princip organizacije međunarodnog marketinga podrazumijevanja usklađivanje dva ili više principa s ciljem postizanja povećanja prednosti, a smanjenja nedostataka u svakome smislu i omjeru. Dakako, ovaj princip tako iziskuje ulaganje više sredstava, no isto rezultira i fleksibilnošću kod promjena, ostajanju u koraku s trendovima, a tako i s optimalnim ostvarenjem i ciljeva i profita (Baban, Leko, 1997).

## 4. Organizacija međunarodnog marketinga na primjeru Starbucksa





### 4.1. Opći podaci, proklamirane vrijednosti i strateški imperativi kompanije

Starbucks je američka kompanija primarnog usmjerenja na prodaju napitaka od kave i to unutar međunarodnog lanca kafića. Ova je kompanija osnovana 1971. godine u Seattleu, u Sjedinjenim Američkim Državama, otvaranjem prve poslovnice u Pike Place Marketu 30. ožujka te godine. Do osnivanja je, zapravo, došlo idejom trojice partnera – Jerryja Baldwina, Zeva Seigla i Gordona Bowkera koji su se upoznali tijekom studija na Sveučilištu u San Franciscu. Naziv kompanije jest zanimljiv budući da se zove po jednome mornaru iz romana *Moby Dick* koji je objavio američki književnik Herman Melville 1851. godine. Također, i sam je logo kompanije inspiriran morskom tematikom te ga čini sirena *Melusina* (s dva repa) koja pripada grčkoj mitologiji, a koji je osmislio Terry Heckler ukazujući na metaforiku učinka kofeina na čovjeka – kako sirene privlače čovjeka na stijene tako to čini i kava da ju čovjek popije (Haskova, 2015; Lingley, 2009; Tălpău, Boşcor, 2011). Godine 2018. ova je kompanija brojila 28 218 poslovnica u kojima se poslužuje ne samo kava, već i čajevi, sokovi, sendviči i kolači iako je sve započelo tek prodajom zrna kave. Navedene poslovnice raspoređene su u 65 zemalja diljem svijeta. Broj poslovnica, gledajući povijesni aspekt razvoja, prikazan je u tablici 1. sukladno podacima iskazanim na službenim mrežnim stranicama kompanije.

**tablica 1.** *Povećanje broja poslovnica kompanije Starbucks u svijetu*

godina	broj poslovnica
1987.	17
1989.	55
1995.	677
2000.	3501
2006.	12 440
2012.	18 066
2015.	22 519
2020.	oko 29 000

Misija kompanije jest inspirirati ljudski duh – bez obzira koja osoba je u pitanju, koja kava te koje susjedstvo. Razrađujući misiju kompanija uvijek posebno ističe cilj posluživanja kave najviše kvalitete uz sve pristupe koji su etički i po svim međunarodnim pravilima i odredbama. Tako kupci kave za kompaniju osobno odlaze na plantaže i farme Latinske Amerike, Afrike i Azije kako bi se uvjerali u uvjete uzgoja te odabrali kavu vrhunske kvalitete. Promovirajući tzv. Starbucks iskustvo, ukazuje se na važnost načina usluživanja pri čemu kompanija ističe ulogu svojih zaposlenika. Upravo se zaposlenici smatraju onima koji su srce toga iskustva te su po tome ne samo zaposlenici već i partneri kompanije. Temeljni princip jest da je svatko dobrodošao tako da mjesta posluživanja kave nose engleski naziv *coffeehouse*, a ujedno su mjesta inkluzije, jednakosti, različitosti uz maksimalno poštovanje individualnosti – stoga se svakome konzumentu na njegovu šalicu zapisuje njegovo ime te ga se proziva imenom kod preuzimanja napitaka. Sukladno navedenome, transparentno se ukazuje na vrijednosti koje se promoviraju:

-  stvaranje kulture i ozračja u kojoj se svi osjećaju dobrodošlo i pripadajuće
-  pružanje najboljeg što je moguće držeći sebe zaslužnima za postignuća
-  ponašanje i pristup koji uključuje hrabrost u uvijek novom traženju novih načina za rast kompanije, ali i svih zaposlenika
-  biti prisutan svuda uz povezivanje i transparentnost te uz obaziranje na dostojanstvo i poštovanje.

Kompanija je poznata diljem svijeta, između ostalog, zahvaljujući nagradama primljenih u različitim aspektima poslovanja. Tako je ova kompanija, na primjer, dobitnica nagrade „World's Most Ethical Companies“, „World's Most Valuable Brands“, „Retailer of the Year“, „World's 50 Most Innovative Companies“, „Highest Rated CEOs“ i tako dalje.

## **4.2. Poslovanje kompanije i organizacija međunarodnog marketinga**

### **4.2.1. Odnos prema potrošačima**

Kako je već i iskazano – iz dana u dan svijet se mijenja u svakome aspektu i sve te promjene utječu na život čovjeka u svakome aspektu iako se mnogo toga ne očituje trenutno. Sukladno

promjenama koje su konstanta današnjega svijeta ne čudi i konstanta prilagodbe marketinga i to svih vrsta istoga te na svim tržištima. Odnosno, u 21. stoljeću fokus poslovanja, a time svakako i marketinga, jesu potrošači (konzumenti), a ne više profit ili sam proizvod kako je to prvotno bilo. Danas da bi kompanija bila uspješna i kompetitivna ostati na tržištu upravo jest u usmjerenju na kupca, tj. razvijajući odnos s kupcima takav da kontinuirano zadržava one postojeće, a pridobiva nove iz dana u dan. Kompanija usmjerena na potrošača je ona kompanija koja održava visoku razinu povezanosti sa potrošačima, i to bez iznimke, nudeći visoku kvalitetu i zadovoljstvo bez obzira na cijenu. Usmjerenost na potrošača tako podrazumijeva utemeljenje organizacije i poslovanja i marketinga na uvjerenju da su prioritet kompanije potrebe i zadovoljstvo potrošača (Lingley, 2009; Tălpău, Boşcor, 2011). Starbucks kompanija ima dugu tradiciju uspjeha i među najpoznatijim je kompanijama svijeta. Zanimljivo je istaknuti da je poslovanje ove kompanije te organizacija marketinga od samih početaka bila orijentirana na potrošača. Ova kompanija izrasla je do obuhvatnosti u svijetu kakvu održava i danas upravo stavljajući na pijedestal potrošača (konzumenta) nudeći visoku razinu kvalitete i iskazujući vrijednost prema svakome pojedincu. Iskazivanje vrijednosti prema potrošaču Starbucks kompanija iskazuje na specifičan način (može se i reći da je, ako ne prva, onda među prvima s takvim pristupom) tako da se prilagođava pojedinim tržištima, a opet održava dosljednost unikatnosti pristupa svakome potrošaču na mnoge načine, a prije svega upitivanjem za ime prilikom naručivanja napitaka koje onda bude zapisano na ambalaži serviranja. Objektiv kroz koji se u kompaniji promatra poslovanje jest takav da drže da poslužuju ljude, a ne kavu. Odnosno, često se ističe zadovoljstvo „receptom“ poslovanja, a koji se marketingom sažima u zadovoljstvo stavljanja ljudi (potrošača) ispred proizvoda. Uspješnost koju Starbucks kompanija ostvaruje, i iz dana u dan nadograđuje, svoje temelje ima upravo u menadžmentu i organizaciji međunarodnog marketinga. Naime, kompanija uvijek iznova ulaže zarađeni profit što znači da je tijekom financiranja, praktički, unutar kompanije te se ista ne mora koristiti franšizama i sličnim oblicima održavanja na brojnim tržištima. Također, kompanija kontinuirao održava povećanje broja poslovnica s ciljem skraćivanja vremena čekanja proizvoda (tako i redova u kojima se čeka), ali i s ciljem „individualiziranja“ poslovnica. Tako se poslovnice kompanije nalaze (na primjeru jednoga grada) u različitim naseljima što omogućava potrošaču osjećaj povezanosti s kompanijom, ali i povećanje dolazaka jer je potrošaču neka poslovnica „usput“. Kompanija ovakvim pristupom, nudeći tzv. Starbucks iskustvo, od samih početaka radi na tome da postane ono „treće odredište“ u danu, dakle odredište između doma i radnoga mjesta. Navedeno iskustvo Starbucksa omogućeno je uživanjem i bezbrižnošću s obzirom na primjenu širokog spektra

mogućnosti plaćanja (također među prvima) te besplatnim pristupom internetu putem Wi-Fi veze u svakoj poslovnici i za svakoga. Osim toga, proizvodi u ponudi moraju čim potpunije odgovarati na potrebe potrošača, ali i nuditi im mogućnost uživanja novih okusa, kombinacija okusa ili načina pripreme i serviranja. Naravno, ono ključno kod kompanija čije se poslovanje odvija na više tržišta jest pristupanje kulturalnim različitostima koje su razrađene unutar prethodnih poglavlja. Razlike se uočavaju na razini kontinenta (recimo većina potrošača u SAD-u uzima kavu za ponijeti dok u Europi isti broj potrošača kavu ispija sjedeći u kafiću), na razini regija, a potom na razini država (Tălpău, Boşcor, 2011).

#### **4.2.2. Ljudski resursi**

Ono što povezuje sve poslovnice kompanije, bolje rečeno sve jedinice u lancu kafića, jest pristup koji je naveden gledajući iz aspekta potrošača. No, ni iz aspekta zaposlenika se uočava pristup koji je individualiziran, a tako silno poticajan za rad. Naime, kod ispitivanja zaposlenika što misle o načinima poslovanja kompanije te kako se osjećaju na poslu uočeno je zadovoljstvo tim Starbucks iskustvom i „s druge strane pulta“ budući da svaki zaposlenik prolazi obuku prilagođenu njegovim mogućnostima i kada se od početka naglašava opuštenost kod pristupa pripremi napitaka, a tako i kupcima. Zaposlenici ove kompanije često ističu baš opušteno atmosferu kao temeljni kriterij zadovoljstva poslom, ali i zadovoljstvo pristupom potrošaču gdje su oni ti koji ukazuju na okuse, novitete pa i nutritivne vrijednosti pazeći na mogućnost alergijskih reakcija kod nekih sastojaka (npr. najčešće su ljudi alergični na orašaste plodove ili intolerantni na laktozu u mlijeku i slično). Upravo potrošači u svim aspektima mogu zahtijevati prilagodbu s obzirom na svoje potrebe (i ograničenosti konzumacije) unutar uvijek istog raspona cijena. Također, zaposlenici unutar poslovnice, jednog kafića, mogu napredovati kroz tri stupnja (*Core1*, *Core2*, *Supervisor*) i to kako napreduju u poznavanju sastava proizvoda i određivanja stavki bez da na njima piše što su i u kojoj količini se dodaju određenom napitku, ali i kroz promoviranje odrednica koja čine ozračje opuštenim i u skladu s vrijednostima kompanije. Svake godine se među zaposlenicima jednoga kafića odvija i svojevrсно natjecanje pri čemu pobjednik biva imenovan *coffee-masterom* za iduću godinu te je time zadužen za informiranje svih potrošača o proizvodima te ima posebno „mjesto“ unutar te poslovnice. Zbog svega navedenoga, većina zaposlenika ovo radno mjesto ne doživljava striktno kao radno mjesto već rad unutar



Starbucks iskustva pa čak i stilom života koji ih motivira da rade čim bolje na svoje zadovoljstvo, ali i svojih kolega i potrošača. Unutar toga ne čudi da kompanija potiče svakoga zaposlenika na izgradnju povezanosti s potrošačima. Primjeri poput personalizacije ambalaže ili ukazivanja na sastav pripravaka još uvijek predstavlja jedinstveno iskustvo u usporedbi sa sličnim lancima kafića. Ono čime se postiže tako uspješna individualizacija toga Starbucks iskustva jest to što kompanija ispunjava ono što obećava i ne obećava ono što ne može i/ili neće ispuniti – što se drži itekako (pre)važnom odrednicom uspješnosti svih aspekata poslovanja, osobito marketinga (Tălpău, Boşcor, 2011).

#### **4.2.3. Organizacija marketinga i marketinške strategije**

Organizacija međunarodnog marketinga, a tako i marketinške strategije koje ovise o toj organizaciji, unutar kompanije Starbucks imaju mnogobrojne specifičnosti. Na neke specifičnosti dosad je ukazano, a tiču se većinom pristupa zaposlenicima te njihovih pristupa potrošačima, a što također jesu, može se reći i temeljne, važne odrednice marketinških strategija, a koje se ne bi ni mogle provoditi bez organizacije marketinga. Ono po čemu se Starbucks definitivno ističe jest diferencijacija fokusa strategija (kako to Porter određuje), a koja omogućuje da ponuda proizvoda i usluga različitim tržištima tako da je uvijek istaknuta specifičnost, a time je omogućena kompetitivnost s obzirom na konkurenciju. Unutar te kompetitivnosti ova kompanija se ističe kao kompetitor koju nudi visoku razinu usluživanja i kvalitetu proizvoda za relativno nisku cijenu. Kompanija Starbucks svakako jest pozicionirana na međunarodnom tržištu među vodećim kompanijama po pružanju kvalitete u svakome smislu, no i dalje se time ne nameće na tržište već se ističe visokom razinom ulaganja i pristupa kroz marketing te pomoću brendiranja. Pristup i potpomaganje (suptilno, naravno) reklamiranja preko potrošača na temelju njihova iskustva je oblik promocije koji čini strategije marketinga iznimno kompleksnima, ali istovremeno silno uspješnima pri čemu je održavanje kontinuiteta istoga iznimno zahtjevno te iziskuje dobro „uhodanu“ organizaciju marketinga, odnosno međunarodnog marketinga. Kako je moguće da potrošači postanu najbolji dionici marketinga iskazuje se u silnom i konstantnom trudu svih razina kompanije u obraćanju pozornosti na detalje te pružajući čim veću pažnju svakome potrošaču tako da jedinstvo već spomenutog Starbucks iskustva za svakog pojedinca bude i personalizirano i uvijek iznad očekivanja (Haskova, 2015; Lingley, 2009). Važna stavka unutar marketinške

strategije svakako jest segmentacija tržišta, tj. određenost ciljane skupine potrošača. Gledajući prema demografskim pokazateljima kompanija Starbucks usmjerena je (generalno, ali ne isključivo, naravno) prema muškarcima i ženama dobi između 25 i 40 godina s višim primanjima, ali i prema mladeži između 18 i 24 godine kojima je važno da posjećuju mjesta koja su donekle važna u vidu statusnih simbola za pripadanje određenoj skupini društva te iskaz moći. Osim toga aspekta, gledajući aspekt razine obrazovanja, usmjerenost je prema ljudima koji imaju završeno srednjoškolsko ili visoko obrazovanje. Prema navedenome zaključuje se da je fokus marketinga kroz segmentaciju, ali postoje i odlike masovnog marketinga (ističe se kroz suradnju s kompanijama kao što su NAACP, PepsiCo, United Airlines i tako dalje).

Iako je ukazano na značajnost opstanka poslovanja na ovakvoj razini upravo zahvaljujući vjernosti postojećih i uvijek novim dolaskom novih konzumenata, uočava se da raste popularnost lanaca koji su cijenama ipak više prihvatljivi većini ljudi kao što je, na primjer, McDonald's. Također, drži se da je individualan pristup svakome potrošaču, kakav je opisan, sve više neodrživ te je potrebno brendiranje usmjeriti prema skupinama, bolje rečeno zajednicama te zajedničkom sustavu vrijednosti sukladno trendovima ovoga vremena. Naime, ono što kompanija Starbucks promovira trenutno (čak i kao najvažnije) jest etičnost u pristupanju i poslovanju što znači da se promovira pravedna prodaja (dakle pazi se s kojih plantaža dolazi kava) te briga o očuvanju okoliša. Navedeno ne čudi jer je rastući trend važnost pripadanja skupinama kojima je etičnost važna, odnosno kupnja proizvoda i korištenje usluga onih kompanija koje promoviraju etičnost, očuvanje okoliša te općenito multikulturalnost. Odabir kompanije po ovome ključu, bez obzira koje i kakve proizvode i/ili usluge nudi, ima udio u motivaciji koja se odnosi na važnost pripadnosti određenoj grupi ljudi (grupi koja se odlučuje za određeni brand). Osim toga, odabir temeljen na tome kriteriju važan je ne samo pojedincu nego onima s kime je najbliže povezan pa će tako dijete vidjevši primjer majke odlučiti se za isti brand budući da se odabir temelji na vrijednostima osobe i/ili kruga ljudi (Haskova, 2015).

Pitanje društvenih mreža, unatoč svemu, danas ipak predstavlja jedan od najvažnijih aspekata unutar marketinga. Kompanija Starbucks tako je je snažno prisutna na svim društvenim mrežama i u medijima općenito. Poznati podaci po ovom pitanju i za ovu kompaniju jesu iz 2014. godine kada je Starbucks bio peta kompanija po broju pratitelja na Facebooku te druga na Twitteru. Odnosno, upravo putem tih mreža održava „komunikaciju“ s potrošačima iako postoje pritužbe da ipak odgovore čekaju duže nego im je prihvatljivo i da su odgovori

uglavnom izvan iskazanih upita. No, postoji, unutar društvenih mreža, i pristup koji se potrošačima izrazito sviđa, a to je postojanje mrežne stranice „My Starbucks Idea“ pri kojoj su potrošači ti koji izravno savjetuju što korigirati, što uvrstiti, na čemu raditi i što se potrošačima izrazito sviđa jer je koncept više razrađen nego što je u prijašnjim desetljećima bilo s knjigama utisaka i slično (Haskova, 2015).

Za ovu kompaniju se općenito može reći, a sukladno već spomenutim Porterovim određenjima strategija poslovanja, da poslovanje temelji na organizaciji koja uvijek i sveobuhvatno radi na unaprjeđivanju menadžmenta, liderstva, komunikacija na svim razinama, marketinga te svih drugih varijabli ključnih za poslovni uspjeh. Upravo takva organizacija ustrojena je kako bi uvijek i u svemu odgovarala (trenutnim) potrebama tržišta. Odnosno, organizacija poslovanja i marketinga izuzetno je specificirana i uvijek sukladna misiji i viziji poslovanja. Odnosno, širenjem svoje korporativne strukture, kupnjom drugih tvrtki kao što je *Seattle's Best Coffee*, apsolutno se prilagođava potrebama poslovanja u svijetu i svijetu poslovanja koji su iz dana u dan sve više sukladni globaliziranosti koje prevladava u svim aspektima življenja, a time i poslovanja. Kao i druge multinacionalne tvrtke, organizacija poslovanja i marketinga koristi se kako bi se poslovanje racionaliziralo, a opet omogućilo da se ostvaruje konkurentna tržišna prednost. Navedena se prednost održava učinkovitošću dizajna, razvojem organizacijske strukture (kako je navedeno) te kroz praćenje trendova i osluškivanje potreba potrošača (konzumenata). Razmatrajući organizacijske strukture Starbucksa, može se reći da se radi o hibridnoj mješavini raznih značajki bazičnih tipova organizacije. Ovakva konstrukcija organizacije zapravo bi bila sjecište različitih komponenti poslovanja koje su snažno usmjerene sukladno modernim postulatima marketinga i njegova spleta s poslovanjem u svakome smislu. Glavno obilježje organizacije marketinga svakako jest u presijecanju potkrepljivanja potreba za funkcionalnošću te zemljopisnim različitostima regionalnih tržišta. Dakle, gledajući organizacijsku strukturu u smislu funkcionalne hijerarhije, ova tvrtka ima tako ustrojene specifične odjele za ljudske resurse, financije i marketing. Ovi odjeli ustrojeni su tako da se itekako olakšano provodi nadzor i kontrola svih razina hijerarhije. Nadalje, unutar organizacije marketinga postoji podjela na temelju fizičkih lokacija poslovnica. Upravo tako postoji podjela sektora prema tržištima: za Ameriku, Kinu i Aziju, Europu, Bliski Istok te Afriku. Unutar ovih sektora postoje manji sektori podijeljeni na praćenje poslovanja prema geografskim podjelama; zapadne, sjeverozapadne, jugoistočne i sjeveroistočne. Unutar navedenih sektora tako postoje voditelji prema ovim područjima koji su u korespondenciji takvoj da im je omogućena

menadžerska podrška bez obzira na zemljopisne udaljenosti i razlike. Upravo ovakva organizacija omogućava prilagođavanje strategija specifičnostima svakog pojedinog tržišta. Dakako, postoje i posebna odjeljenja sukladno linijama proizvoda pa tako postoji sektor za kavu i srodne proizvode, sektor za pekarske proizvode te sektor za druge proizvode kao što su šalice. Ovakva podjela i specifikacija unaprjeđivanja proizvoda i usluga itekako omogućava usredotočenost na razvoj svakog proizvoda i usluge. I ono što definitivno omogućava optimalnost organizacije te uvjetuje organizaciju marketinga jesu podjele organizacijske strukture prema timovima. Naime, u svakome kafiću poduzeće ima timove koji brinu o skladištenju robe, dovozu materijala, isporučivanju robe i usluge konzumentima. Prema svim ovim podjelama jasno se očituje učinkovitost usluge. Upravo je ta učinkovitost odrednica organizacije koja omogućuje itekako visoku profitabilnost. Svi navedeni sektori od samih početaka razvoja u multinacionalno poduzeće jesu tako integrirani da omogućuju kontinuirano održavanje integriteta korporativne strukture te razvoj marketinga koji maksimalno doprinosi profitabilnosti te ostvarenju ciljeva i misije poslovanja.

## 5. Rasprava

Kako je suvremeni svijet dinamičan u svakome smislu tako je dinamičan i u svojim promjenama. Nemoguće je zaustaviti promjene koje se prvotno dogode u ekonomskom sustavu, a koje tada utječu na sve druge sustave. Osim toga, kompleksnost svakoga sustava i organizacije neminovna je kao i njihova međusobna isprepletenost. Gledajući opstojnost multinacionalnih kompanija unutar navedene isprepletenosti sustava, utjecaja, ovisnosti, konkurentnosti i kompetitivnosti uočava se, prije svih, važan aspekt poslovanja koji čini razliku unutar mnogobrojnosti koje se drže važnima sukladno trendovima. Navedeni aspekt je marketing, odnosno međunarodni marketing. Kakav će taj marketing biti i kako će se odražavati i funkcionirati ovisi o temeljnim postavkama kompanije te organizaciji. Koliko je prilagodljiva i fleksibilna organizacija marketinga općenito toliko ista skladno odgovara na sve navedene promjene, trendove koji često brzo nastanu, a još brže znaju nestati.

Upravo se postavlja pitanje opstojnosti uspješnih kompanija, baš kako je i u primjeru unutar ovoga rada, sukladno organizaciji marketinga usmjerenog međunarodnom tržištu. Osim što put do mjesta među najuspješnijima nije bio lak isto toliko nije lako održavati se upravo na tome vrhu. Ono primarno unutar organizacije marketinga jest usmjerenost. Na primjer, kompanija poput McDonald's već je godinama usmjerena na profit, ali isto toliko i na proizvode dok je usmjerenost kompanije Starbucks od samih početaka bila i ostala prema potrošaču (konzumentu) bez obzira što se na početku poslovanja ponuda odnosila na prodaju zrna kave i vremenom počela posluživati različite vrste i okuse kava, a potom i čajeva. Unutar te usmjerenosti uočava se temelj za uspješnost jer omogućuje kompetitivnost. Uspoređujući s kompanijom McDonald's jasno da proizvodi jesu važni, a tako i ostvarenje profita da bi kompanija mogla nuditi ono što zadovoljava potrebe potrošača. No, teoretičari i istraživači marketinga, organizacije marketinga te marketinških strategija ukazuju da je neminovan „osjećaj“ potrošača po pitanju usmjerenosti kompanije, odnosno da svaki potrošač cijeni usmjerenost svih aspekta poslovanja koji su takvi da ga stavljaju u fokus bez obzira na doba dana, koji proizvod i/ili uslugu odabire te u kojem se gradu nalazi. S obzirom na globaliziranost svijeta koje omogućuje lakše i jeftinije odlaznje na putovanja u veliku većinu dijelova svijeta ne čudi da potrošači prate mogu li na odredištima u koja odlaze doživjeti iskustvo koje vole, a to je, u ovome slučaju, baš tzv. Starbucks iskustvo.

Nadalje, važno je uočiti usklađenost čimbenika vanjskih i unutrašnjih unutar svoje grupe, ali i međusobno. Naravno da bi ta usklađenost mogla biti potpunija i na istoj se i radi usavršavanjem organizacije marketinga, ali u postojećim odnosima i usklađenosti pronalazi se odgovor zašto kompanija opstaje u uspješnosti. Ovome treba dodati i zanimljiv pristup osim prilagodbe različitim inozemnim tržištima sukladno njihovim odlikama i svim karakteristikama potrošača određene regije i zemlje, a to je usklađenost s rastućim trendovima vezanih uz etičnost, očuvanje okoliša i općenito poistovjećivanje proizvoda s osobom u vidu statusnih simbola. O tome koliko to ljudima treba biti važno s obzirom na druge aspekte čovjeka kao bića trenutno nisu važne unutar ovih razmatranja već je fokus na onome ekonomskome, a unutar toga na onome marketinškome. Osim upravljanja ljudskim resursima koji su izrazito povoljni i često postavljani kao primjer, uočava se i sklada organizacija po pitanju čimbenika fleksibilnosti i ekonomske opravdanosti. Navedeni čimbenici bili su izrazito dobro potkrijepljeni već na samim počecima poslovanja, a danas su potkrijepljeni još bolje uzimajući od svih trendova ono što odgovara ciljevima kompanije i vrijednostima koje se proklamiraju.

## 6. Zaključak

Sve u svemu, itekako je jasno da je, osobito u suvremenome svijetu, održavati pozicije na tržištu i još k tome ako se radi o međunarodnom tržištu. Biti i ostati kompetitivan znači aktivno pratiti promjene u svim sustavima, a ne samo ekonomskom te kao kompanija biti fleksibilan bez obzira kakve promjene bile ili koliko se brzo smjenjivale i „dolazile“ neke nove. Neminovna je dinamičnost promjena, a tako i mogućnosti za prilagodbu. Ključno je usmjerenje i poslovanja i organizacije marketinga, a to je da je ono usmjereno na potrošača. Upravo usmjerenost na individualnost jest odlika doba u kojemu živimo, a to je postmoderno doba. Zanimljivo jest da je Starbucks započeo s poslovanjem na taj način u vremenu moderne za ljudsku civilizaciju kada takva vrijednost življenja nije bila vodeća. Ono što je omogućilo uspjeh tada i kontinuitet toga uspjeha do dan danas svakako jest čimbenik organizacije, a to je fleksibilnost uz zadržavanje postojećih ciljevi, vrijednosti i poruka koje kompanija šalje.

Naravno da ne treba, i ne smije se, izostaviti stavke koje ne idu u prilog uspješnosti kompanije, a mogu se poboljšati kroz organizaciju marketinga. Definitivno je riječ o komunikaciji putem različitih društvenih mreža koja zahtjeva veću dinamičnost i veću responzivnost. Osim toga, postoje i zamjerke da koliko god se kompanija prilagođava tržištima itekako suptilno unosi, unutar tzv. Starbucks iskustva, iskustvo koje je odviše američko. No, unatoč navedenim zamjerkama organizacija se međunarodnog marketinga kompanije Starbucks smatra itekako uspješnom baš zbog napora na usklađenosti svih čimbenika organizacije međunarodnog marketinga. Očitovanje je najvidljivije u održavanju povezanosti s potrošačima i to prilično dugotrajno što znači da je „ponuda“ baš toga Starbucks iskustva ono što potrošač želi i uvijek se tome vraća. Navedenim se opravdava korištenje loga na način kako je simbolika unutar rada i pojašnjena.

Dakako, potrebno je iskazati da je za kompaniju Starbucks važno, u budućnosti, širenje spektra ponude te jačanje povezanosti putem medija i društvenih mreža. Osim toga, naravno, potrebno je održati kontinuitet personalizacije i pružanja osjećaja svakome potrošaču uvijek iznova da je upravo on u bilo kojem trenutku i u bilo kojem gradu baš onaj koji je cijenjen i koji si može (i treba) priuštiti to posebno Starbucks iskustvo.

## Literatura

1. Anić, V., Goldstein, I. (2005). *Rječnik stranih riječi*. Zagreb: Novi Liber.
2. Baban, Lj. (1991). *Tržište*. Zagreb: Školska knjiga.
3. Baban, Lj., Leko, M. (1997). *Međunarodni marketing*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
4. Bedeković, V., Golub, D. (2011). Suvremeni menadžment u uvjetima globalnog poslovanja. *Praktični menadžment*. 2(2), pp. 57-63.
5. Britvić, J. (2011). Moderni sustavi upravljanja u organizacijama. *Praktični menadžment*. 2(1), pp. 72-80.
6. Gutić, D., Devčić, A., Šostar, M. (2017). *Organizacija poduzeća*. Osijek: Studio HS Internet d.o.o.
7. Haskova, K. (2015). Starbucks Marketing Analysis. *CRIS: Bulletin of the Centre for Research and Interdisciplinary Study*. 2015 (2015), pp. 11-29.
8. Knego, N. (1992). Organizacija kao sustav formalnih i neformalnih tokova u poduzeću. *Ekonomska misao i praksa*. 1(1), pp. 113-123.
9. Kotler, P., Lane Keller, K., Martinović, M. (2014). *Upravljanje marketingom*. 14. izdanje. Zagreb: Mate d.o.o.
10. Leko-Šimić, M. (2002). Istraživanje međunarodnog tržišta - specifičnosti i izazovi. *Ekonomski vjesnik*. XV(1-2), pp. 51-56.
11. Lingley, R. (2009). Marketing Strategy and Alliances Analysis of Starbucks Corporation. *Faculty Publications and Presentations*. 10, pp. 1-10.
12. Ljubić, F. (1996). Strategije marketinga. *Ekonomska misao i praksa*. 5(1), pp. 223-246.
13. Marković, M. (1993). Međunarodni marketing strategija i strateški marketinški management. *Ekonomska misao i praksa*. 2(2), pp. 169-182.
14. Novak, M, Sikavica, P. (1992). *Poslovna organizacija*. Zagreb: Informator.
15. Orlović, M., Krajnović, A., i Bosna, J. (2014). Suvremene marketinške strategije i brendiranje proizvoda kao izazovi globalnog marketinga. *Praktični menadžment*. 5(2), pp. 115-123.
16. Previšić, J., Ozretić Došen, Đ. (2000). *Osnove međunarodnog marketinga*. Zagreb: Masmedia.



17. Segetlija, Z. (2003). Razvoj distribucijskih kanala u međunarodnom marketingu. *Ekonomski vjesnik*. 2(16), pp. 75-85.
18. Tălpău, A., Boşcor, D. (2011). Customer-oriented marketing – a strategy that guarantees success: Starbucks and McDonald's. *Economic Sciences*. 4(1), pp. 51-58.

### **Online izvori**

1. „organizacija“. *Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje* (2020). Leksikografski zavod Miroslav Krleža. Dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=45461> [pristupljeno 15.svibnja.2020.]
2. „marketing“. *Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje* (2020). Leksikografski zavod Miroslav Krleža. Dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=38988> [pristupljeno 15. svibnja 2020.]
3. Meyer, P. (2019). *Starbucks Coffee's Organizational Structure & Its Characteristics*. [Online]Panmore Institute. Dostupno na: <http://panmore.com/starbucks-coffee-company-organizational-structure#:~:text=Starbucks%20Corporation's%20Organizational%20Structure%20Type,basic%20types%20of%20organizational%20structure> [pristupljeno 15. srpnja 2020.]
4. *Službene mrežne stranice Starbucks kompanije* (2020). Dostupno na: [www.starbucks.com](http://www.starbucks.com) [pristupljeno 29. svibnja 2020.]

## **Prilozi**

### **Popis tablica**

tablica 1. *Povećanje broja poslovnica kompanije Starbucks u svijetu*