

# ANALIZA OKRUŽENJA STRANOG TRŽIŠTA (IKEA NA TRŽIŠTU KINE)

---

**Radić, Katarina**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2022**

*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:145:515510>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-23**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni preddiplomski studij Marketing

Katarina Radić

**ANALIZA OKRUŽENJA STRANOG TRŽIŠTA (IKEA NA  
TRŽIŠTU KINE)**

Završni rad

Osijek, 2022.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni preddiplomski studij Marketing

Katarina Radić

**ANALIZA OKRUŽENJA STRANOG TRŽIŠTA (IKEA NA  
TRŽIŠTU KINE)**

Završni rad

**Kolegij: međunarodni marketing**

JMBAG: 00100227364

e-mail: katarina.radic99@gmail.com

Mentor: prof. dr. sc. Mirna Leko Šimić

Osijek, 2022.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics in Osijek  
University undergraduate degree in Marketing

Katarina Radić

**ANALYSIS OF THE FOREIGN MARKET ENVIRONMENT  
(IKEA IN CHINA)**

Final paper

Osijek, 2022.

**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 \_\_\_\_\_ (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) 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:** Katarina Radić \_\_\_\_\_

**JMBAG:**0010227364 \_\_\_\_\_

**OIB:**15560362827

**e-mail za kontakt:**katarina.radic99@gmail.com \_\_\_\_\_

**Naziv studija:** Ekonomski fakultet u Osijeku, smjer Marketing, preddiplomski studij \_\_\_\_\_

**Naslov rada:** Analiza okruženja stranog tržišta (Ikea na tržištu Kine) \_\_\_\_\_

**Mentor/mentorica rada:** prof. Mirna Leko Šimić \_\_\_\_\_

U Osijeku, \_\_\_\_\_ 9.rujna 2022. \_\_\_\_\_ godine

Potpis \_\_\_\_\_ *Radic' K.* \_\_\_\_\_

## SAŽETAK

Poduzetnici diljem svijeta traže načine za uvođenje svojih proizvoda na međunarodno tržište. Međunarodno marketinško okruženje predstavlja puno mogućnosti i prijatni stranim sudionicima. Kulturno-socijalno, pravno, ekonomsko, informatičko i internetsko, političko, tehničko-tehnološko okruženje te mikrookruženje djeluju kao determinantni čimbenici u poduzetničkom uspjehu na globalnim tržištima. Ovaj rad za cilj ima otkriti efekte ovih dimenzija međunarodnog marketinškog okruženja na poduzetnički razvoj. Rad se uvelike oslanja na sekundarne izvore informacija. Rad analizira primjer švedske tvrtke Ikea. Ikea je proizvođač namještaja, koji je 1970. godine postala međunarodno poduzeće. Rad će primijeniti alate PESTEL, Porterov modela pet sila i SWOT analize. Svrha ovog rada je definirati pojmove međunarodnog marketinga te elemente okruženja, te analizirati poslovanje poduzeća Ikea na stranom tržištu.

Ključne riječi: okruženje, elementi okruženja, IKEA

## ABSTRACT

Entrepreneurs around the world are looking for ways to bring their products to international markets. The international marketing environment presents many opportunities and threats to foreign participants. Cultural-social, legal, economic, information and internet, political, technical-technological environment and micro-environment act as determinants in entrepreneurial success in global markets. This paper aims to discover the effects of these dimensions of the international marketing environment on entrepreneurial development. The paper relies heavily on secondary sources of information. The paper analyzes the example of the Swedish company Ikea. Ikea is a furniture manufacturer that became an international company in 1970. The paper will use PESTEL tools, Porter's five forces model and SWOT analysis. The purpose of this paper defines the concepts of international marketing and elements of the environment, and analyzes the business of Ikea in foreign markets.

**Keywords:** environment, elements of the environment, IKEA

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	8
<b>2. OKRUŽENJE U MEĐUNARODNOM MARKETINGU</b> .....	9
<b>2.1. Što je međunarodni marketing</b> .....	10
<b>2.2. Elementi okruženja</b> .....	10
2.2.1. Kulturno-socijalno okruženje .....	10
2.2.2. Pravno okruženje .....	11
2.2.3. Ekonomsko okruženje .....	12
2.2.4. Informatičko i internetsko okruženje.....	14
2.2.5. Političko okruženje.....	15
2.2.6. Mikrookruženje .....	16
<b>3. ANALIZA OKRUŽENJA STRANOG TRŽIŠTA PODUZEĆA IKEA</b> .....	18
<b>3.1. Obilježja IKEA-e</b> .....	18
<b>3.2. IKEA na tržištu Kine</b> .....	22
3.2.1. PESTEL analiza .....	23
3.2.2. Porterov model pet sila.....	24
3.2.3. SWOT analiza .....	25
<b>3.3. IKEA na tržištu Hrvatske</b> .....	29
3.3.1 Usporedba IKEE na tržištu Hrvatske i Kine.....	30
<b>4. ZAKLJUČAK</b> .....	31
<b>LITERATURA</b> .....	33



## 1. UVOD

Predmet ovog rada je međunarodni marketing, odnosno analiza okruženja stranog tržišta. Analiza okruženja je jedan od ključnih faza koje treba poduzeti prije izlaska na strano tržište. Prilikom analiziranja okruženja treba uzeti u obzir sve mikro i makro faktore te poslovanje prilagoditi njima. IKEA je međunarodna tvrtka koje je počelo djelovati od sedamdesetih godina. Striktno slijedeći svoju viziju o boljem svakodnevnom životu mnogih ljudi, IKEA nudi široku paletu dobro dizajniranih, funkcionalnih proizvoda za opremanje doma s niskim cijenama. tako da si ih što više ljudi može priuštiti. Snižavanjem cijena, poboljšanjem trgovina, otvaranjem više trgovina i pružanjem novih usluga, IKEA kupcima olakšava kupnju u njihovim trgovinama. IKEA kao lider u industriji maloprodaje opreme za dom ima svoje zrele i jedinstvene tržišne strategije kako bi se izdvojila od ostalih konkurenata. Međutim, zbog svoje internacionalizirane pozadine, u ovom radu će se raspravljati o specifičnijim tržištima, o Kini, s drugačijim tržišnim pozadinom i kulturnim kontekstom u usporedbi s europskim zemljama u kojima je IKEA cvjetala. Razlike između tržišta i kupaca zahtijevaju od IKEA-e da prilagodi strategije kako bi odgovarale novom tržištu i mijenjale se prema novim situacijama.

Ovaj rad će se fokusirati na tvrtku IKEA kroz korištenje teorijskih i analitičkih alata. Biti će obrađene PESTEL i Porterov model pet sila kao podrška analizi okoline, SWOT analizom će se prikazati slabosti i snage, prilike i prijetnje poduzeća IKEA na tržištu Kine. Zatim će se obraditi tržište ulaska IKEE u Hrvatsku, kao i napraviti usporedba s tržištem Kine za spomenutu tvrtku.

Rad je podijeljen na četiri poglavlja, drugo predstavlja teorijski dio gdje se iznosi o okruženju u međunarodnom marketingu, dok treće poglavlje predstavlja empirijski dio gdje je obrađena analiza okruženja stranog tržišta poduzeća IKEA. Četvrto poglavlje donosi zaključak cijelog rada.

## 2. OKRUŽENJE U MEĐUNARODNOM MARKETINGU

Međunarodno marketinško okruženje odnosi se na kontrolirane i nekontrolirane sile koje utječu na donošenje marketinških odluka poduzeća na globalnoj razini. Međunarodno marketinško okruženje sastoji se od onih komponenti koje oblikuju politike, programe i strategije međunarodnog marketinga. Međunarodno poduzeće mora pribjeći sustavnom proučavanju međunarodnog marketinškog okruženja kako bi prikupila inpute za marketinško odlučivanje.

Kako bi učinkovito služilo međunarodnim tržištima, poduzeće treba pravilno razumjeti međunarodno marketinško okruženje. Potrebe, preferencije i očekivanja kupaca na različitim inozemnim tržištima nisu nužno slični. Razlike u okruženju utječu na međunarodne marketinške odluke poduzeća (Baban, Leko, 1997).

Takve strateške odluke poput toga hoće li poduzeće ući na određeno strano tržište ili ne, koju strategiju ulaska na tržište treba primijeniti, koju strategiju treba usvojiti u pogledu proizvoda, promocije, cijena i distribucije, itd. temelje se na dva skupa čimbenika, odnosno čimbenici povezani s tvrtkom i čimbenici povezani s inozemnim tržištem. Odluka o tome hoćete li poduzeće poslovati na međunarodnom tržištu ili ne, zasniva se, uz gornja dva, na još jednom nizu čimbenika, odnosno domaćem marketinškom okruženju (Crnjak–Karanović, Miočević, 2013).

Čimbenici povezani s poduzećem odnose se na čimbenike kao što su ciljevi poduzeća, resursi i međunarodna orijentacija. Domaće marketinško okruženje sastoji se od čimbenika kao što su izgledi za rast uključujući konkurenciju, vladine politike, itd. Čimbenici vezani za strano tržište koji su relevantni za formulaciju međunarodne poslovne strategije ili koji utječu na međunarodno poslovanje često se opisuju kao međunarodno poslovno okruženje.

Ono što poslovnu strategiju koja je uspješna na jednom tržištu čini neuspjehom na drugom tržištu često su razlike u poslovnom okruženju. Drugim riječima, razlike u poslovnom okruženju mogu zahtijevati promjene u poslovnim strategijama, tj. prilagođavanje poslovne strategije okruženju tržišta. Ukratko, razlike u marketinškom okruženju mogu činiti međunarodnu poslovnu strategiju različitom od domaće (Grbac, 2009).

## **2.1. Što je međunarodni marketing**

Međunarodni marketing važan je pojam za svjetska gospodarstva. Tehnologija je brzo napredovala i široko se proširila igrajući važnu ulogu u dobivanju pristupa novim svjetskim tržištima (Awoniyi, 1999). Veliki broj multinacionalnih tvrtki u svijetu razvili su svoje strategije za promicanje svojih proizvoda i usluga. Na primjer, Pepsi, Coca Cola i Hyundai stekli su globalnu reputaciju. (Gaikwad, 2017).

Koncept međunarodnog marketinga definiran je kao poslovna ili gospodarska aktivnost koja ima za cilj prodaju proizvoda i usluga iz jedne zemlje u drugu (Kotler, Armstrong, 2005). Međunarodni marketing se također naziva globalnim marketingom. To je stvarna implementacija i realizacija marketinških principa u pokušaju da se preko granica ostvare potrebe i želje različitih kupaca (Kotler, Kotler, 2016).

## **2.2. Elementi okruženja**

Marketinško okruženje se sastoji od svih čimbenika i institucija koji mogu utjecati na poslovanje poduzeća. To uključuje kupce, vladu, konkurente, zakone i propise kao i sve društvene čimbenike zajedno sa svim ostalim elementima koji mogu negativno ili pozitivno utjecati na poduzeće (Kotler, 2011).

### **2.2.1. Kulturno-socijalno okruženje**

Kultura predstavlja ukupnost naučenih vrijednosti, ponašanja i drugih značajnih simbola poput načina stanovanja, prehrane, odijevanja, umjetnosti i dr. koji su prihvaćeni u nekom društvu. Poštivanje razlika u kulturama različitih zemalja temeljni je zahtjev i preduvjet međunarodnog marketinga. Razlike u kulturnom okruženju mnogi imati utjecaj na razvoj i prilagodbu proizvoda, način prodaje, izbor ambalaže tj. na gotovo sve elemente marketing programa. Mogu nastati dvije vrste problema. U prvom slučaju problemi nastaju zbog ignoriranja kulturnih razlika zbog čega dolazi do neuspjeha cijele marketing strategije. U drugom slučaju kulturne se

razlike predimenzioniraju te se gube moguće prednosti standardizacije marketing strategije. U okviru kulturnih čimbenika u okruženju najčešće se analiziraju jezik, običaji, sustavne vrijednosti (Awoniyi, 1999).

Poslovni običaji imaju značajnu ulogu u međunarodnom marketingu, npr. japanskom djelatniku je važno da ga prihvati okolina nego da ostvari dobit. Etnički standardi se razlikuju od zemlje do zemlje. Primjerice u nekim zemljama je normalno podmićivanje (Awoniyi, 1999).

Kulturno okruženje se prvenstveno odnosi na nematerijalne elemente koje je stvorio čovjek, a koji utječu na ponašanje, odnose, percepciju, način života i opstanak u zajednici i naciji u cjelini. Drugim riječima, društveno-kulturno okruženje čine svi elementi, uvjeti i utjecaji koji oblikuju osobnost pojedinca i potencijalno utječu na njegov stav, raspoloženje, ponašanje, odluke i aktivnosti. Takvi elementi uključuju uvjerenja, vrijednosti, stavove, navike, oblike ponašanja i stilove života ljudi koji su se razvili iz kulturnih, vjerskih, obrazovnih i društvenih uvjeta (Leko-Šimić, 2002). Te elemente društvo uči i dijeli te se unutar tog društva prenose s generacije na generaciju.

### 2.2.2. Pravno okruženje

Pravno okruženje je skup pravnih aspekata i to: 1) zakoni i propisi koji utječu na poslovanje na tržištu (npr. pravo trgovačkih društava, pravo tržišnog natjecanja) i unutar organizacije (npr. radno pravo, računovodstvo i porezno pravo); 2) odredbe Ustava (opća pravila i načela koja vlast u ime cijelog društva smatra najvažnijim i vrijednima za provedbu i provedbu; također prava i dužnosti u odnosu na građane); 3) pravosudna djelatnost (osobito djelatnost građanskog pravosuđa, jer sudovi istražuju slučajeve koji se ili odnose na trgovinu ili izravno utječu na poslovanje). Može se reći da vladavina prava povezuje sve gore navedene pravne aspekte poslovanja poduzeća (Kotler, 2011).

Kada je u pitanju načelo vladavine prava, uvijek je riječ o materijalnim i formalnim jamstvima koja ispravno funkcioniraju u državi. Formalna jamstva, odnosno institucionalna, smatraju se mehanizmima praćenja poštivanja zakona od strane države tijekom njegova reguliranja i primjene. To znači da vlada i njezine institucije trebaju donositi odluke u skladu s važećim zakonom i na način utvrđen zakonom. Materijalna jamstva odgovaraju gospodarstvu (npr. gospodarski sustav, gospodarski razvoj) i društvenim čimbenicima primjerenim društvu unutar državnih granica. Može se reći da su materijalna jamstva poput mišića, tkiva i krvnih žila na

kosturu napravljenom od formalnih jamstava. U državi u kojoj je vladavina prava kvalitetna, temeljne premise prava uključuju: podjelu vlasti, ustavnost, zakonitost, primat zakona, zabranu retroaktivnosti, dopuštanje miješanja u slobodu i imovinske jedinice isključivo na temelju zakonskih propisa. ovlaštenje, sudska revizija izvršnih radnji i odgovornost za štetu koju počine država ili njezini službenici. Drugim riječima, država treba upravljati u skladu sa zakonom, uz poštivanje načela da je zakon iznad države, da zakon utvrđuje smjernice djelovanja države i društva.

Pravno okruženje se također može razmatrati u međunarodnoj dimenziji. Svi nacionalni zakonodavci suočeni su s globalnim pravnim okruženjem u kojem se odvija autoritativno donošenje pravila, provedba pravila i procesi rješavanja sporova. U definiciji koju su predstavili Shavana Musa i Eefje de Volder, globalno pravno okruženje odnosi se na višeslojni fenomen koji uključuje sve mehanizme autoritativnog donošenja pravila, provođenja pravila i rješavanja sporova koji nadilaze nacionalne granice (Nogal-Meger, 2018). Ona proizlazi iz djelovanja javnih i privatnih pravnih aktera, ideja i istraživanja pravnih znanstvenika te inicijativa i djelovanja međunarodnih institucija. Nacionalno zakonodavstvo također utječe na globalno pravno okruženje. Brzina promjena nije usporediva s drugim područjima okruženja, ali je ipak moguće označiti promjene i promatrati utjecaj na druge aspekte. (Parušić, Cvijanović, 2006).

Kad god rukovoditelji marketinga posluju izvan nacionalnih granica, moraju se suočiti s propisima i zakonima zemlje i zemlje domaćina. Matična država se odnosi na zemlju u kojoj je sjedište matične tvrtke i iz koje posluje. Država domaćin je zemlja u kojoj stranim tvrtkama je dopušteno poslovati u skladu sa svojim državnim politikama i u okviru svojih zakona. Stoga bi se međunarodni marketinški rukovoditelji trebali brinuti o politici vlade domaćina i njihovim mogućim promjenama u budućnosti, kao i o političkoj klimi svoje matične vlade (Baban, Leko, 1997).

### 2.2.3. Ekonomsko okruženje

Ekonomske snage mogu imati dubok utjecaj na organizacijsko ponašanje i učinak. Gospodarski rast, kamatne stope, dostupnost kredita, stope inflacije, devizni tečajevi među najkritičnijim su ekonomskim čimbenicima. Gospodarski rast također može imati velik utjecaj na potražnju potrošača za proizvodima i uslugama. Posljedično, organizacije bi trebale uzeti u obzir predviđanja gospodarskog rasta pri određivanju kada će donijeti kritične odluke o raspodjeli

resursa kao što je proširenje postrojenja. Inflacija i dostupnost kredita, između ostalih čimbenika, utječu na kamatne stope koje organizacije moraju plaćati. Visoke kamate mogu ograničiti stratešku fleksibilnost poduzeća čineći nove pothvate i proširenja kapaciteta pretjerano skupim (Gaikwad, 2017).

Valutni tečajevi su još jedan veliki izvor neizvjesnosti. Za globalne organizacije, dobit ostvarena u stranoj zemlji može se pretvoriti u gubitak zbog nepovoljnih tečajeva. Konačno, vanjskotrgovinska bilanca je vrlo relevantna i za domaće i za globalne organizacije jer su pokazatelj prirode trgovinskog zakonodavstva koje se može očekivati u budućnosti. Primjerice, Sjedinjene Države imaju veliki trgovinski suficit s Europskom unijom (EU). Kao rezultat toga, američki proizvođači koji izvoze u EU zabrinuti su zbog novih protekcionističkih zakona, poput visokih carina, koji bi se mogli donijeti kako bi se smanjila trgovinska neravnoteža.

Temeljni indikatori potencijalne i stvarne potražnje na tržištu je razina kupovine moći potrošača. Kupovnu moć potrošača je veoma teško precizno izmjeriti. Jedan od najčešće upotrebljivanih indikatora kupovne moći je nacionalni dohodak po glavi stanovnika. Pored kupovne moći i distribucija dohotka je veoma značajan indikator ekonomske snage stanovništva. Za detaljniju analizu od posebne je važnosti promatranje raspoloživog i diskrecijskog dohotka.

Raspoloživi dohodak sastoji se od prihoda iz svih izvora, kao što su plaća, kamata na štednja i ulaganja, krediti i sl. minus iznos poreza i naknada. To je ukupna količina novca dostupna za štednju ili potrošnju. Postoji visok stupanj međuovisnosti između raspoloživog dohotka i osobne potrošnje.

Diskrecijski dohodak je dio raspoloživog dohotka koji ostaje potrošačima nakon zadovoljenja egzistencijalnih (bioloških) i drugih potreba. U usporedbi s raspoloživim dohotkom, kupovna moć temeljena na diskrecijskom dohotku bolji je (osjetljiviji) marketinški pokazatelj sposobnosti potrošača da kupuju proizvode i usluge koji nisu samo za preživljavanje. Povećanje diskrecijskog dohotka uglavnom rezultira povećanjem potrošnje.

Životni standard opisuje fizičko blagostanje grupe ili pojedinca. Uglavnom se poistovjećuje sa životnim standardom, tj. već postignuti rezultati u zadovoljavanju materijalnih i drugih potreba ljudi. U užem smislu životni standard uključuje životne uvjete, odnosno stupanj zadovoljenja potreba stanovništva potrošnjom materijalnih dobara i usluga, au širem tumačenju uzima u obzir i uvjete rada, socijalne uvjete koji su određeni karakterom društveno-ekonomskog sustava. Svjetska banka definira životni standard kao razinu blagostanja (pojedinca, grupe ili

stanovništva u zemlji) mjerenu razinom dohotka (npr. BDP po stanovniku) ili po količini različitih potrošenih dobara i usluga (npr. broj automobila na 1000 stanovnika ili broj televizora po stanovniku).

Životni standard usko je povezan s kvalitetom života, a pokazuje nam u određenom vremenu razinu blagostanja, udobnosti, materijalnih dobara i zadovoljenja potreba određene skupine ili pojedinca na određenom području.

Životni standard uključuje čimbenike kao što su dohodak, kvaliteta i dostupnost zaposlenja, stopa siromaštva, klasne razlike, kvaliteta i dostupnost stanovanja, broj radnih sati za kupnju osnovnih potrepština, BDP, stopa inflacije, broj dana godišnjeg odmora, dostupnost na kvalitetnu zdravstvenu skrb, kvalitetu i dostupnost obrazovanja, životni vijek, učestalost bolesti, cijene roba i usluga, infrastrukturu, gospodarski rast, ekonomsku i političku stabilnost, političke i vjerske slobode, kvalitetu okoliša, klimu.

Navike potrošača izravno su povezane i ovise o visini prihoda koji ostvaruju, bilo da se radi o pojedincu ili kućanstvu, tako da potrošači s različitim razinama prihoda imaju različite navike potrošnje. Najveći dio troškova prosječnog kućanstva odnosi se na troškove prehrane, stanovanja, odjeće, obrazovanja i prijevoza. U praksi se primjenjuje nepisano pravilo da s povećanjem prihoda raste i potrošnja i obrnuto.

#### 2.2.4. Informatičko i internetsko okruženje

Digitalno poslovanje je moderni oblik organizacije poslovanja koji podrazumijeva intenzivnu primjenu informatičke i internetske tehnologije pri ostvarivanju svih temeljnih poslovnih funkcija poduzeća.

„Poslovanje putem interneta promovira virtualno tržište koje daje priliku globalizacije poslovanja poduzeća, a time Internet postaje ključ svake poslovne organizacije. Pojava internetskog World Wide Web servisa pokazala je da Internet može služiti kao tehnička infrastruktura za razmjenu informacija, ali i kao medij unutar kojega se mogu obavljati različiti poslovi. Poduzeća pomoću Interneta mogu obavljati poslovne transakcije, komunicirati s dobavljačima i sponzorima, proučavati konkurenciju te olakšati komunikaciju djelatnika unutar poduzeća“ (Bedalov, 2017: 27).

Tehnološke promjene stvaraju nove proizvode, usluge i, u nekim slučajevima, čitave nove industrije. Također može promijeniti način na koji se društvo ponaša i ono što društvo očekuje. Internet, ručna računala, izravni satelitski sustavi i mobilni telefoni tehnološke su inovacije koje su doživjele izniman rast posljednjih godina, ostavljajući zaprepaštene ranije dobro uhodane industrije, stvarajući potpuno nove industrije i utječući na način na koji mnogi ljudi pristupaju poslu i slobodnom vremenu. Računala i telekomunikacijske tehnologije, na primjer, odigrale su ključnu ulogu u stvaranju sve globalnijeg tržišta (Grbac, 2009).

Tehnologija se odnosi na ljudsko znanje o proizvodima i uslugama te načinu na koji su izrađeni i isporučeni. Tehnologije se obično razvijaju kroz niz koraka, a svaki korak ima svoj skup implikacija za menadžere. Kada se u laboratoriju dokaže da nova ideja ili tehnologija djeluje, to se naziva izumom. Svaki dan nastaju novi izumi — korporativni istraživački laboratoriji, sveučilišta i pojedinci stalno izmišljaju nove proizvode, nove procese i nove tehnologije. Međutim, samo je nekoliko tih izuma razvijeno nakon laboratorijske faze. Kada se izum može pouzdano replicirati u značajnoj skali, on se naziva inovacijom. Većina tehnoloških inovacija ima oblik novih proizvoda ili procesa, kao što su faks uređaji, zračni jastuci i mobilni telefoni.

#### 2.2.5. Političko okruženje

Politička klima u zemlji još je jedan kritični čimbenik za menadžere koji treba uzeti u obzir u svakodnevnom poslovanju. Količina vladinih aktivnosti, vrste zakona koje donosi i opća politička stabilnost vlade tri su komponente političke klime. „Na primjer, multinacionalno poduzeće kao što je General Electric procijenit će političku klimu u zemlji prije nego što odluči tamo smjestiti tvornicu. Je li vlada stabilna ili bi državni udar mogao poremetiti zemlju? Koliko su restriktivni propisi za strane tvrtke, uključujući strano vlasništvo nad poslovnim imovinom i oporezivanje? Uvozne carine, kvote i izvozna ograničenja također se moraju uzeti u obzir“ (Previšić, Ozretić Došen, Krupka, 2012).

Međunarodni trgovci trebali bi biti svjesni da se ekonomski interesi njihovih tvrtki mogu uvelike razlikovati od interesa zemalja u kojima posluju, a ponekad čak i od interesa njihovih matičnih zemalja. Već postoje različiti međunarodni sporazumi, ugovori i zakoni kojih se oni moraju pridržavati. Nadalje, postoji povećana razina vidljivog nepovjerenja u multinacionalna poduzeća diljem svijeta, što zahtijeva stvaranje kodeksa ponašanja za njih (Previšić, Ozretić Došen, Krupka, 2012).



Vlada utječe na gotovo svaki aspekt poslovnog života u zemlji. Prvo, nacionalna politika izravno utječe na poslovno okruženje, kroz promjene politika, propisa i zakona. Vlada svake zemlje određuje koje će industrije dobiti zaštitu u zemlji, a koje će se suočiti s otvorenom konkurencijom. Vlada utvrđuje propise o radu i imovinske zakone. Određuje fiskalnu i monetarnu politiku, koja potom utječe na ulaganja i povrat. Drugo, politička stabilnost i raspoloženje u zemlji utječu na radnje koje će vlada poduzeti – radnje koje mogu imati važan utjecaj na održivost poslovanja u zemlji. Politički pokret može promijeniti prevladavajuće stavove prema stranim korporacijama i rezultirati novim propisima. Ekonomski pomak može utjecati na spremnost vlade da izdrži teškoće programa štednje (Grbac, 2009).

### 2.2.6. Mikrookruženje

Mikro okruženje odnosi se na okruženje koje je u izravnom kontaktu s tvrtkom i odmah utječe na rutinske aktivnosti poslovanja. To je skup sila ili čimbenika koji su bliski organizaciji i mogu utjecati na učinak kao i na svakodnevne aktivnosti tvrtke. Šest komponenti mikro okruženja su: *tvrtka, dobavljači, marketinški posrednici, konkurenti, opća javnost i kupci* (Previšić, Ozretić Došen, Krupka, 2012).

#### ***Poduzeće***

Odnosi između osoblja unutar organizacije ključni su za osiguravanje učinkovitog radnog okruženja. Iako postoje mnoga područja odnosa s osobljem koja su izvan kontrole menadžera, menadžment bi trebao biti u mogućnosti stvoriti okruženje u kojem odnosi između osoblja mogu cvjetati. Organizacije općenito imaju dvije strukture koje rade paralelno. Formalna struktura prikazana je na organizacijskoj shemi i pokazuje gdje se svaka osoba uklapa u cjelokupnu hijerarhiju. Ova struktura pokazuje tko je kome odgovoran i koji je odjel odgovoran za koji niz aktivnosti. Ljudi u formalnoj strukturi imaju specifične nazive poslova i, obično, prilično jasno definirane odgovornosti prema organizaciji (Previšić, Ozretić Došen, Krupka, 2012). Formalna organizacijska struktura se uspostavlja organizacijskim aktima, dok neformalna organizacijska struktura nastaje spontano i postupno, kroz osobnu inicijativu.

#### ***Dobavljači***

Oni su ti koji isporučuju posredničke proizvode proizvođačima gotovih proizvoda. Na primjer, tvrtka za proizvodnju računala ili prijenosnog računala preuzet će sve potrebne dijelove i tehnologiju od svojih dobavljača. Kvaliteta ovih posredničkih proizvoda, cijena koju naplaćuju

dobavljači i odnos dobavljač-proizvođač određuju cijenu i imidž robne marke elektroničke robe – ključnog igrača u privlačenju publike i održanju na tržištu pod bilo kojim uvjetima. Često se tvrtke sukobljavaju sa svojim dobavljačima koji traže više cijene.

### ***Konkurenti***

Konkurencija je životna činjenica u svakom poslu. Ne postoji proizvod koji nema konkurenciju, jer svaki proizvod (sa stanovišta potrošača) predstavlja način rješavanja problema. Prije nego što je proizvod postojao, ljudi su gotovo uvijek imali neki drugi način rješavanja problema: možda nije bio toliko učinkovit, ali je postojao. Na primjer, televizija je zasigurno bila radikalna tehnološki proboj, a s inženjerskog stajališta nije imala konkurenciju. U to vrijeme nije postojao drugi način prijenosa slika električnom i trenutnom na velike udaljenosti. Međutim, sa stanovišta potrošača, televizija je bila samo još jedan uređaj za zabavu, koji je možda bio prikladniji od kina koje je zamijenio (ili kazališta prije toga), ali nije predstavljao veliku promjenu. Konkurentsko okruženje sastoji se od određenih osnovnih stvari koje svaka tvrtka mora uzeti u obzir. Niti jedno poduzeće, koliko god veliko bilo, ne uživa monopol. U izvornom poslovnom svijetu tvrtka se susreće s raznim oblicima konkurencije. Najčešća konkurencija s kojom se sada suočava proizvod tvrtke je diferencirani proizvodi drugih tvrtki (Previšić, Ozretić Došen, Krupka, 2012).

### ***Javnost***

Iako tvrtke nikada neće prodavati svakom pojedincu u određenoj regiji, njihovo postojanje će, međutim, ovisiti o cjelokupnoj percepciji tih ljudi o imidžu marke ili tvrtke ili o samom proizvodu.

Na primjer, tvrtke često lansiraju besplatne uzorke proizvoda za sve ili organiziraju seminare, medije i priopćenja za tisak, itd. Dolaze i s izvješćima o okolišu. (Previšić, Ozretić Došen, Krupka, 2012).

### ***Kupci***

Pojam uključuje sve, od pojedinaca do kućanstava, do usluga tvrtki primatelja do industrija i čimbenika (koji nabavljaju sirovine za proizvodnju finalne robe). Kao bog svakog poslovanja, oni imaju potencijal potaknuti poslovne aktivnosti povećavajući svoju potražnju i u isto vrijeme uništiti organizaciju odbijanjem kupnje njezinih proizvoda. Trenutno je svaki kupac otvoren za izbor.

### **3. ANALIZA OKRUŽENJA STRANOG TRŽIŠTA PODUZEĆA IKEA**

Kako bi se testirala prikladnost IKEA-inog prisustva u Kini, koristit će se sustavni kriteriji i tehnike, uključujući evaluaciju okruženja PEST analizom i Porterov model pet sila, mogućnosti IKEA-e pomoću SWOT-a i očekivanja dionika mapiranjem dionika.

Tri ključna kriterija evaluacije su prikladnost, prihvatljivost i izvedivost, koji se zajedno koriste za procjenu održivosti opcija strategije. (Chu i sur., 2013). Strategija troškovnog vodstva jedan je od najjačih atributa IKEA-e. Kako bi nastavila s radom, tvrtka naglašava mnoge aktivnosti kako bi se održala niska cijena robe. Strategija je u konačnici učinila tvrtku IKEA pobjednicom na tržištu koja je bila u mogućnosti isporučiti proizvode visoke kvalitete po niskim cijenama (Clifford, 2019).

Transnacionalna strategija prikazuje model koji naglašava multi-domaći pristup koji daje prioritet globalnoj učinkovitosti i lokalnoj osjetljivosti. Većina korporacija koje koriste transnacionalnu strategiju ciljaju na globalnu učinkovitost i međunarodnu fleksibilnost. Štoviše, strategija ima za cilj iskorištavanje i osiguranje značajnog segmenta međunarodnog tržišta. Multinacionalne tvrtke nastoje uravnotežiti svoju razinu standardizacije i opseg do kojeg bi trebale integrirati prilagođene regionalne zahtjeve u svoje usluge ili proizvode. Transnacionalne politike prate glavni cilj postizanja globalnog učenja, svjetske fleksibilnosti i međunarodnog učenja.

#### **3.1. Obilježja IKEA-e**

IKEA je međunarodna tvrtka za proizvode za dom. Brzo se razvija otkako ju je 1943. osnovao Ingvar Kamprad. Trenutno je jedan od vodećih svjetskih trgovaca namještajem i tekstilom. IKEA nudi više od 9500 proizvoda, uključujući kompletan asortiman kućnog i uredskog namještaja, opreme, rasvjete i dodataka. Ovaj opsežan asortiman dostupan je u svim prodajnim mjestima IKEA-e, a potrošači mogu naručiti razne artikle online na službenoj web stranici IKEA-e. Tijekom prethodnih 60 godina, IKEA je iz jednostavnog poduzeća izrasla u klaster tvrtki sa 76.000 suradnika. U isto vrijeme, razvijena je iznimna korporativna kultura s vlastitim skupom principa ([www.ikea.com/hr/hr/this-is-ikea/](http://www.ikea.com/hr/hr/this-is-ikea/)).

IKEA zadovoljava raznolike potrebe potencijalnih potrošača i nudi razne proizvode za kućanstvo i ured. Ovi predmeti su pažljivo odabrani kako bi kupci mogli učiniti svoje domove privlačnijim i udobnijim. Potrošači imaju pristup svim vrstama proizvoda pod jednim krovom, a time se želi poboljšati njihova kupovna iskustva. Raznolikost robe i njihov dizajn svake godine privlače milijune kupaca iz cijelog svijeta. Ključni cilj IKEA-e je pomoći svojim klijentima u provedbi vlastitih ideja i poboljšanju svog okruženja. Uglavnom to IKEA čini tako što nudi široku paletu gotovih namještaja, tekstila i posuđa za njihove domove i urede po razumnim cijenama. Švedska je IKEA-ina zemlja podrijetla, a dizajni proizvoda dolaze iz različitih dijelova svijeta, što ga čini jednom od najprogresivnijih tvrtki na tržištu. U IKEA-i kupci imaju priliku birati između širokog spektra proizvoda i dobiti stručnu pomoć od IKEA osoblja ([www.ikea.com/hr/hr/this-is-ikea/](http://www.ikea.com/hr/hr/this-is-ikea/)).

IKEA je i za kupce i za djelatnike poduzeća jedinstveno poduzeće. Jednostavnost, koja je jedna od glavnih karakteristika IKEA-e, ključ je uspjeha tvrtke. Ovaj princip se primjenjuje na sve, od načina na koji menadžment djeluje do odnosa između menadžera, zaposlenika i kupaca. Na primjer, menadžeri i podređeni rade na istim zadacima, dijele ista parkirališta i jedu jedno pored drugog u istim kafeterijama. Osoblje tvrtke je neizmjereno vrijedna imovina u IKEA-i, koja neprestano nastoji proširiti bazu asortimana i poboljšati kvalitetu svojih proizvoda i usluga. Kreativni pristup i originalni dizajn uz razumnu cjenovnu politiku doprinose konkurentskoj prednosti tvrtke i objašnjavaju njezin uspjeh u prolasku kroz krizna razdoblja.

IKEA je također poznata po tome što nudi identične artikle u svim zemljama. Broj proizvoda tvrtke u ponudi u jednoj trgovini kreće se od 8.000 do 10.000 roba, ovisno o veličini prodajnog mjesta. Istovremeno, međunarodna strategija koju je tvrtka usvojila je u prilagođavanju specifičnoj atmosferi i nacionalnim tradicijama zemlje u kojoj posluje. Na primjer, u Kini, raspored u trgovini oponaša dizajn tradicionalnih kineskih stanova. Konkretno, poslovnice sadrže balkonski sektor jer mnogi kineski stanovi imaju balkone. Stoga se lokacije, dizajn i izlog obično prilagođavaju općim zahtjevima tržišta i ponašanju potrošača ([www.ikea.com/hr/hr/this-is-ikea/](http://www.ikea.com/hr/hr/this-is-ikea/)).

IKEA izlaže svoju veliku ponudu od više od 10.000 artikala na jeftinim prodajnim mjestima izvan grada. IKEA uglavnom dizajnira i prodaje namještaj spreman za sastavljanje, kuhinjske uređaje i dodatke za dom. Kombinacija korporativne tradicije i fleksibilnosti u očuvanju sličnog asortimana na različitim lokacijama te istovremenom prilagođavanju potrebama različitih zemalja objašnjava popularnost IKEA-e u cijelom svijetu. To omogućuje tvrtki da se natječe s poslovnim suparnicima u kvaliteti ([www.ikea.com/hr/hr/this-is-ikea/](http://www.ikea.com/hr/hr/this-is-ikea/)).

IKEA je uvela novi poslovni model, u kojem su kupci ujedno i dobavljači (vremena, rada, informacija i transporta), dobavljači su također kupci (IKEA-inih poslovnih i tehničkih usluga), a sama IKEA nije toliko trgovac koliko središnja zvijezda u konstelaciji usluga. IKEA je promijenila poglede dobavljača i kupaca na tradicionalno iskustvo kupnje. Među brojnim iznimnim karakteristikama koje se pripisuju IKEA-i, ona koja je čini iznimno privlačnom potrošačima jesu nazivi koji se daju svakoj jedinici za čuvanje zaliha (SKU). Diaconis, marketinški menadžer IKEA-e, priznao je: “Umjesto da jednostavno proizvod nazovemo 123456, policu za knjige nazivamo 'Billy' ili tkaninu 'Anna' ([www.ikea.com/hr/hr/this-is-ikea/](http://www.ikea.com/hr/hr/this-is-ikea/)).

Međunarodna strategija odnosi se na niz opcija za djelovanje izvan zemlje porijekla organizacije. Porter je međunarodne strategije podijelio u četiri vrste prema konfiguraciji aktivnosti i koordinaciji aktivnosti. Drugim riječima, stupanj koordinacije koji je visok ili nizak, te izbor konfiguracije koja je raspršena ili koncentrirana dovest će do različitih pristupa međunarodne strategije.

IKEA je multinacionalno poduzeće koje se u velikoj mjeri usredotočuje na međunarodno djelovanje kako bi ostvarilo profit diljem svijeta. IKEA je iz malog švedskog trgovca namještajem u privatnom vlasništvu izrasla u vodeću multinacionalnu tvrtku koja prodaje tisuće svojih proizvoda u više od 300 trgovina diljem svijeta. Pod velikom pozadinom ekonomske globalizacije, IKEA procjenjuje svaku priliku za ulazak na strana tržišta i kontinuirano poboljšava razinu internacionalizacije poduzeća. Prilikom franšizinga u drugim zemljama su se pobrinuli da pronađu pravo mjesto proizvodnje za svaki proizvod upotrebljavajući jeftine dobavljače i odgovarajuću strategiju nabave. ([www.ikea.com/hr/hr/this-is-ikea/](http://www.ikea.com/hr/hr/this-is-ikea/)).

„Prednosti strategije troškovnog vodstva mogu biti promatrane u kontekstu Porterovih pet sila. U slučaju da se radi o opasnosti od ulaska novih konkurenata, prednost lidera je ta što je zaštićen niskim troškovima, a novim konkurentima je izuzetno teško startati s niskim troškovima. Troškovni lider obično ima širok tržišni udjel pa je u situaciji da kao kupac inputa traži niske nabavne cijene. Opasnost od supstituta smanjena je činjenicom da lider može dodatnim sniženjem cijena učiniti svoje proizvode atraktivnijima. Troškovni lider je u stanju ostvariti prednost sve dok je niska cijena odlučujući faktor kupovine“ (Fajt, 2019: 51)

„Pođe li se od Marxove teze koja glasi kako “Potreba stvara proizvod, ali i proizvod stvara potrebu“, specifičnost modaliteta mogućeg pozicioniranja proizvoda postaje izrazitija. Istraživanja su pokazala da kupac prvo bira prodavaonicu, a zatim proizvode i marke proizvoda u okviru te prodavaonice. Kada se radi o trgovini namještaja kao vrsti prodavaonice na malo,

istraživanja su pokazala da se dvije od tri kupovne odluke donose na mjestu kupnje, a to znači da nisu prije planirane. Iz toga se može zaključiti da se na kupca može utjecati različitim prodajnim tehnikama.

Upravo je prilikom pozicioniranja novog proizvoda ključno imati u vidu ispunjavanje potreba kupca kao imperativ sadržan u sintagmi „Hoću sve, i hoću sve odmah!“

IKEA se prilagodila ovom trendu „opipavajući puls tržišta“ poboljšavajući i specijalizirajući svoje proizvode, namjenjujući ih određenim ciljnim grupama, a kanali prodaje produžuju radno vrijeme radnim danima i vikendom, te su u današnje vrijeme i digitalno dostupni 0-24, kako bi svojim potrošačima bili što dostupniji. U skladu s logikom potrošačkog društva, ljudi uživaju u kupovini koja im omogućava da se izbore sa svakodnevnim pritiscima koje nameće suvremeno društvo i tim putem se oslobađaju stresa. Imajući u vidu takav trend kod potrošača, imperativ za IKEA-u bio je rad na daljem usavršavanju i specijalizaciji proizvoda i usluga, da budu dostupni baš onda kad potrošaču to odgovara i to na način kako mu odgovara, razvijanju pogodnosti koje omogućavaju da se lakše nose sa svakodnevnim pritiscima.

Pozicioniranje u svijesti kupaca i snažna promocijska podrška doveli su IKEU na sam vrh. Najvećim dijelom to je zasluga imidža stvorenog u svijesti kupaca.

U vezi sa navedenim postavkama, nužno je detektirati čimbenike imidža IKEE koji visoko kotiraju u svijesti potrošača, te iste implementirati kao ciljne prilikom pozicioniranja privatne marke proizvoda na međunarodno tržište, putem maloprodajnog lanca. Navedeno može naročito služiti u za IKEU u referentnim okolnostima objedinjenja proizvodne i maloprodajne funkcije.

Ključna stvar je da je pozicioniranje marke proizvoda IKEA na tržište višespektan i kompleksan proces, koji je pored dobrog poznavanja općih značajki pozicioniranja proizvoda, u sebi sadržavao i dobro poznavanje tržišta, kao i pojmovno i istraživačko poznavanje proizvoda, kruga potrošača koji se opet ovisno o različitim kriterijima kako pokazuju i spomenuta istraživanja dijeli na više fragmenata, zatim novih potreba potrošača budućnosti, a koji faktori su kumulativno bili poznati i analizirani prije pozicioniranja IKEA proizvoda na međunarodna tržišta, čime se svaka neizvjesnost ishoda svela na najmanju moguću mjeru“ (Fajt, 2019: 49-50)

### 3.2. IKEA na tržištu Kine

Prema empirijskim nalazima IKEA je nekoć koristila dvije različite vrste načina ulaska u Kinu, a to su "podružnica u potpunom vlasništvu" i "zajednički pothvat". Prva maloprodajna trgovina IKEA China otvorena je 1998. godine u Šangaju. U ranom ulasku IKEA-e u Kinu, "joint venture" je bio potreba. IKEA je činila 60% jedinice Shanghai Xuhui IKEA maloprodajne trgovine, a druga kineska tvrtka Shanghai Shenrui činila je 40% jedinice. Još jedna IKEA maloprodajna trgovina koja je korištena u početnom načinu "joint venture" bila je maloprodajna trgovina Beijing Siyuanqiao. Maloprodajna trgovina Beijing Siyuanqiao IKEA druga je trgovina IKEA u Kini, gdje je IKEA je imala 75% jedinice, dok je drugo poduzeće Beijing Beirui posjedovalo i 25% jedinice maloprodajne trgovine Beijing Siyuanqiao IKEA. A nakon što je IKEA prvi put i drugi put ušla u Peking i Šangaj, 2006. i 2010., IKEA je otkupila 25% jedinice i 40% jedinice od Beijing Beirui i Shanghai Shenrui, te je postala "podružnica u potpunom vlasništvu".

Budući da strani brand na novom ciljnom tržištu nije mogao izbjeći suočavanje s ovom ili onom vrstom problema, kao što je prevladavanje lokalizacije, domaći strateški partner mogao bi pomoći u poboljšanju ove nepovoljne situacije. Kinesko pristupanje WTO-u bilo je 2001. Međutim, IKEA je prvi i drugi put ušla u Šangaj i Peking 1998. i 1999. Prije pristupanja Kine WTO-u, lokalna politika zaštite lokalnog poduzeća imala je vrlo ozbiljne nedostatke za ulazak multinacionalnih poduzeća u Kini. Stoga je domaći partner vrlo potreban IKEA-i za prvi ulazak na kinesko tržište, a raniji način ulaska "join venture" mogao bi biti vrlo razuman u ranom ulasku u Kinu.

Prije nego što je IKEA ušla u Kinu 1998. nije bilo nikakvog iskustvenog marketinga za opremanje doma na kineskom tržištu i IKEA je slučajno iskoristila ovu priliku i uspješno ušla na kinesko tržište i ispunila tržišnu prazninu, i time postala najveća maloprodajna trgovina za opremanje doma u Kini.

Postoje mnoge kulturološke razlike između Istoka i Zapada. Kina je tradicionalna istočna zemlja s dugom poviješću, dok je IKEA je tipično međunarodno poduzeće Švedske. U tri desetljeća ubrzane globalizacije i širenja svoje politike - reformi i otvaranja, Kina postupno prihvaća zapadnu kulturu, a to je posebno vidljivo u nekim područjima Kine, kao što je političko i kulturno središte – Peking, gospodarsko središte – Šangaj, posebne gospodarske zone – Shenzhen i neki obalni otvoreni gradovi. IKEA maloprodajne trgovine prvo su otvorene u ovim

relativno razvijenim gradovima s dubljom zapadnom kulturnom infiltracijom, a IKEA Kina također ima namjeru proširiti ih i u drugim gradovima gdje je postojala potražnja, što je postupan i dugotrajan proces. U Kini, gradovi u unutrašnjosti obično imaju nižu razinu prihvaćanja zapadne kulture nego oni istočni obalni otvoreni gradovi.

### 3.2.1. PESTEL analiza

PESTEL je alat za analizu makro-okruženja organizacije i sastoji se od šest elemenata: političkog, ekonomskog, socijalnog, tehnološkog, ekološkog i pravnog. Četiri najvažnija čimbenika koji pridonose promjeni industrije su politički, ekonomski, tehnički i društveni koji će se u nastavku objasniti.

#### **Politički čimbenik**

Politike makro-kontrole kineske vlade imaju više utjecaja na proizvođače nego na trgovce. Iako cijena sirovina za proizvodnju namještaja raste, cijena gotovog namještaja ne ide u tom pravcu. To je zbog politike prema kojoj se rabati za izvoz namještaja u bliskoj budućnosti smanjuju s 14% na 5%. To je ograničilo izvoz namještaja i stvorilo veći pritisak na proizvođače namještaja u Kini.

#### **Ekonomski čimbenik**

Rastući BDP s godišnjim rastom od 6,6% u 2018. i državna makrokontrola potiču rast nacionalne potrošnje. Uvriježeno je mišljenje da Kina ima veliki potencijal za potrošnju u budućnosti. Kineska osobna potrošnja zauzima samo 39% bruto domaćeg proizvoda, dok osobna potrošnja SAD-a zauzima 67% bruto domaćeg proizvoda, a UK 60% u 2017. U „trinaestom petogodišnjem planu“ Kina smatra povećanje domaće potražnje glavnim zadatkom. Maloprodaja će namještaja kao važan aspekt potrošnje rasti, kao i drugih trgovca na malo. Materijali i sirovine su lokalne proizvodnje, a kako bi izbjegla velike poreze uvoza, IKEA će također izgraditi dvije tvornice u Shanghaiu.

#### **Društveni čimbenik**

Sve bolji životni standard Kineza omogućuje većem broju ljudi kupnju namještaja visoke kvalitete i dobre reputacije. Kinezi jako mare za svoje „mianzi“ i žele svojim gostima predstaviti prekrasan namještaj. Western- styled namještaj vrlo je popularan, a mora biti i



prihvatljive kvalitete. To maloprodaji namještaja daje veći potencijal za ostvarivanje profita u budućnosti. Štoviše, politika jednog djeteta stvara novu generaciju u dobi od 25 do 35 godina koja ima relativno visoko obrazovanje i vrlo je impulzivna pri kupnji stranih robnih marki. Niska je razina lojalnosti kineskih kupaca i nove marke lakše se prihvaćaju. U Kini, ljudi imaju manje stanove te je kompanija stoga morala prilagoditi svoj namještaj veličinom tržištu, kako bi odgovarao i stao u svaki kutak.

Prodavaonice se, za razliku od Europe, moraju nalaziti blizu podzemnih željeznica i pruga jer najveći broj kupaca dolazi upravo od tamo.

### **Tehnološki čimbenik**

Tehnologiji Kineskih proizvođača namještaja nedostaje nova tehnologija i kvalificirani standardi u usporedbi s europskim zemljama. Razlog tome je nedostatak kapitala i kvalificiranih radnika. Ovo sprječava tvrtku u razvoju i stvaranju profita i to također doprinosi razlogu zašto Kineski proizvođači namještaja nemaju dominantne tržišne udjele.

#### 3.2.2. Porterov model pet sila

Porterovih pet sila pomaže analizirati privlačnost industrije prema pet konkurentskih elemenata: prijetnja ulaska, prijetnja supstituta, moć kupaca, moć dobavljača i opseg suparništva između konkurenata.

#### **Prijetnja ulaska**

Kinesko tržište namještaja vrlo je obećavajuće zbog višeg životnog standarda i rastuće ekonomije. Nadalje, kinesko tržište je relativno regionalno zbog troškova prijevoza i razlika u regijama. Novi igrači uvijek se fokusiraju na različita područja. Međutim, nedostatak tehnologije i kvalificiranih zaposlenika otežao bi novom igraču postizanje visoke zarade.

#### **Prijetnja zamjena**

Industrija proizvodnje namještaja daje velik doprinos BDP-u Kine, s 90 milijardi funti. Ljudi moraju mijenjati svoj namještaj zbog nove tehnologije i vijeka trajanja postojećeg namještaja. Stoga je gotovo nemoguće zamijeniti industriju proizvodnje i maloprodaje namještaja. Međutim, način na koji se proizvodi ili usluge mogu isporučiti postao je zamjenjiv uz pojavu online kupnje.

## **Snaga kupaca**

S mnogo alternativa za odabir, kupci uvijek traže bilo koju marku koja može ponuditi proizvode visoke vrijednosti uz nisku cijenu. Trgovci na malo moraju dati sve od sebe kako bi poboljšali svoje performanse i izgradili stabilan odnos s kupcima kroz lojalnost kupaca boljim iskustvom kupnje i uslugom. IKEA čak nudi i sobu za dojenje i igralište za djecu. Također, kupcima omogućava dežurne linije za odgovore na njihova pitanja o montaži. IKEA-ina politika povrata u roku 100 dana također je jedinstvena. Kako bi se prilagodila kineskom tržištu, IKEA prilagođava svoje strategije, od lokacije trgovine do mogućnosti dostave na kućnu adresu, bez obzira na udaljenost.

## **Snaga dobavljača**

S tisućama dobavljača u 53 zemlje, IKEA ima blizak odnos sa svojim ključnim dobavljačima, a dobavljači slijede Kodeks ponašanja "IKEA-in način kupnje proizvoda za opremanje doma" (IWAY), pomažu u uspostavljanju dobre veze sa svojim globalnim dobavljačima. Stoga su odlučili stvoriti nove dobavljače u Kini jer imaju veći udio na tržištu.

### 3.2.3. SWOT analiza

Strateška sposobnost može se definirati kao sposobnosti organizacije koje doprinose njenom dugoročnom opstanku ili konkurentskoj prednosti. Za stratešku sposobnost poduzeća se najčešće koristi SWOT analiza. To je alat za planiranje strategije koji se koristi za analizu snaga, slabosti, prilika i prijetnji poslovanja. Cilj mu je pomoći poduzeću u generiranju opcija strategije i procjeni budućih tijekova djelovanja.

#### **Snage**

Snage odgovaraju na pitanja poput: Koje prednosti ima određena organizacija? Što radimo bolje od konkurencije? Što je jedinstveno u ponudi? Što kupci i potencijalni kupci vide kao prednost poduzeća?

- Snaga branda svakako je jedan od elemenata. IKEA predstavlja koncept i filozofiju vrijednosti i moderne funkcionalnosti "za svačiji džep", povoljno
- Financijska snaga je jedan od elemenata: IKEA ima iznimno visoke prihode te u Europi postižu sjajne rezultate.

- **Proizvodi:** IKEA-ina najveća snaga leži u vrsti proizvoda koju proizvodi i dizajnira. Koncept DIY (Do It Yourself) vrsta proizvoda prilično je poznat među korisnicima i čini ih primarnim izborom za mnoge.
- **Svijest o troškovima:** IKEA proizvodi su vrlo isplativi i daju vrijednost za novac. • Prodaju reciklirane proizvode, ekološki su osviješteni.
- **Marketing:** IKEA je poznata po tome da je jedan od primjera dobre marketinške prakse.

## **Slabosti**

„Slabosti odgovaraju na pitanja poput: Što se može popraviti? Što se treba izbjegavati? Što ljudi na tržištu vide kao slabosti poduzeća? Zbog kojih faktora poduzeća gube poslove?

- **Negativna slika:** IKEA je rasprostranjena po cijelome svijetu pa je potrebno prilagoditi način poslovanja, komunikaciju sa potrošačima i način vođenja trgovine.
- **Poslovna kultura.** Pitanje prilagođavanja. Svaka država ima svoje norme kojih se treba pridržavati.
- **Kontrola standarda:** Glavna briga poduzeća IKEA je da zadrži minimalni trošak, ali istodobno osigurava dobru uslugu i visoku učinkovitost proizvoda.
- **Problemi s okolišem:** IKEA je veliki potrošač svjetski potrošač drva.
- **Samostalnost potrošača,** važno je da samostalno sastave namještaj“ (Obendorfer, 2019: 24)

IKEA-u su u Kini prihvatili mnogi kineski kupci. Međutim, IKEA je još uvijek slaba u cjenovnoj prednosti zbog svog lanca dobavljača. Za IKEA-u je bolje uspostaviti veliki lanac kineskih dobavljača za daljnje smanjenje cijene.

## **Prilike**

„Prilike su vanjski faktori na tržištu nad kojima poduzeće nema apsolutno nikakvu kontrolu. Ukoliko se poduzeće dobro pozicionira, prilike pružaju mogućnosti da poduzeće razvije svoje poslovanje.

- **Go Green:** Sa svojim "zelenim" poslovnim modelom, tvrtka ima veliki potencijal u pogledu privlačenja kupaca koji vole kupiti takve proizvode.
- **Ljudi koji su ekološki svjesni i vode računa o okolišu** su oni koji vode računa o recikliranju otpada te racionalnoj potrošnji vode.
- **Novi potrošači:** Potrošači koji vode računa o svojim troškovima su potencijalni novi potrošači

- Potreba za širenjem - nude se prilike za razvoj novih proizvoda koje su prilagođene određenim kulturama“ (Obendorfer, 2019: 24).
- Kinezi ne vole „do-it-yourself“ koncept koji IKEA ima, što znači da tvrtka može dodatno zaraditi u postavljanju namještaja

U Kini je IKEA otvorila 28 trgovina, a prije samo 10 godina taj broj je samo 9. Tržište maloprodaje namještaja veće je od bilo koje druge zemlje na svijetu zbog velike populacije i sve većeg životnog standarda. IKEA se može razviti na kineskom tržištu putem marketinških kampanja i može otvoriti više trgovina u Kini. IKEA također pokušava razbiti svoj tradicionalni izgled "plave kutije" u svježiji format trgovine kako bi zadovoljio promjenjive ukuse kupaca.

### **Prijetnje**

Tržišni uvjeti, koji ulazak na tržište čine težim ili riskantnim, nazivamo prijetnjama. Tu spadaju i konkurencija, promjena u poreznim zakonima, zakonska regulativa, sudske parnice, nove tehnologije i jeftinija uvozna radna snaga.

- Kopiranje od strane konkurencije: mnoge lokalne i regionalne tvrtke kopirale su IKEA proizvode. Stoga kompanija mora stalno ažurirati i inovirati svoje ponude kako bi ostala originalna.
- Promjena zakona: Promjena vladinih zakona i poreznih politika može imati loš utjecaj na cijene proizvoda. Možda neće moći držati korak s njihovim obećanjima ako porezi postanu vrlo visoki.
- Konkurencija: Konkurenti nude slične proizvode po jeftinijim cijenama pa se IKEA mora truditi da ostane jedinstvena, ali u isto vrijeme ne mijenjati znatno cjenovnu strategiju.

Ikea je u početku imala veliku konkurenciju namještaja što se tiče cijena, jer su cijene namještaja koje su izradile lokalne trgovine bile su niže zbog pristupa jeftinijoj radnoj snazi i sirovinama i jer su njihovi troškovi dizajna obično bili jednaki nuli. IKEA zato izgrađuje brojne tvornice u Kini i povećaje lokalne izvore materijala pa tako dok globalno 30 posto IKEA-inog asortimana dolazi iz Kine, oko 65 posto količinske prodaje u zemlji dolazi iz lokalnih izvora. Ove lokalne tvornice riješile su problem visokih uvoznih poreza u Kini, a tvrtka je također počela provoditi lokalne inspekcije kvalitete bliže proizvodnji kako bi uštedjela na troškovima popravka.

Od 2000. IKEA je snizila cijene za više od 60 posto. Na primjer, cijena stola "Lack" pala je na 39 juana (manje od pet eura po trenutnom tečaju) sa 120 juana kada je IKEA prvi put došla na kinesko tržište. Tvrtka planira dodatno smanjiti cijene, potpomognuta masovnom proizvodnjom i smanjenjem troškova opskrbnog lanca.

U početku su cijene bile visoke u usporedbi na konkurentske, a tvrtka je to shvatila i počela ciljati na mladu populaciju srednje klase. Ova kategorija kupaca ima relativno veće prihode, bolje je obrazovana i svjesnija je zapadnjačkih stilova. Ciljanje na ovaj segment pomoglo je IKEA-i da se predstavi kao ambiciozna zapadna marka. Ovo je bila velika promjena u strategiji, budući da je IKEA ciljala na masovno tržište u drugim dijelovima svijeta.

Pad prodaje namještaja stvara stres na tržištu i mnoge tvrtke traže razvoj kopiranjem jeftinog namještaja ravnog pakiranja. Prilikom pretraživanja "namještaj ravnog pakiranja" na Googleu, iskočile su mnoge oglasi prodavača namještaja s porukama da mogu ponuditi namještaj po niskoj cijeni. U Kini, iako IKEA ima dobar početak u posljednjih nekoliko godina, trgovine su stigle samo do jugoistočnog dijela Kine. Kako bi se proširila dalje, IKEA mora uzeti u obzir različite kulture i ukuse kupaca. Za uspostavljanje dugoročnog dobrog imidža robne marke u Kini još uvijek nije potrebno mnogo truda za IKEU.

Prijetnju je predstavljao i IKEA-in katalog kojeg je tvrtka na većini tržišta koristila svoj kao glavni marketinški alat. Međutim, u Kini je katalog pružio priliku konkurentima da oponašaju proizvode tvrtke, a kineski zakoni nisu dovoljno jaki da odvrate takve aktivnosti. Tako je IKEA morala promijeniti strategiju i koristiti kineske društvene medije i web stranicu za mikroblogiranje Weibo kako bi ciljala na urbanu mladež.

S jedne strane, „GO GREEN“ inicijativa nudi svojevrsne prilike za potrošače koji vole kupiti ekološki prihvatljive proizvode, no u Kini je u početku (od 1999. IKEA radi na tome da postane ekološki prihvatljivija) to pokazano teško provedivim. IKEA je počela s naplatom plastičnih vrećice, od dobavljača traži zelene proizvode i povećava korištenje obnovljive energije u svojim trgovinama. Kineski potrošači osjetljivi na cijene, a također i ljutiti kada se od njih traži da plate dodatno za plastične vrećice i nisu htjeli ponijeti vlastite vrećice za kupnju. Većina tvrtkinih dobavljača u Kini nije imala potrebnu tehnologiju za isporuku zelenih proizvoda koji zadovoljavaju IKEA-ine standarde. Pomaganje u usvajanju novih tehnologija značilo je veće troškove, što bi naštetilo poslovanju. No IKEA je odlučila ostati pri niskim cijenama kako bi ostala u poslovanju, što znači da neće imati zaradu neko vrijeme ili će poslovati pri gubitku. Tržište nije bilo spremno na sve zelene promjene, što je IKEA na vrijeme shvatila i odustala od

naglog uvođenja tog koncepta. Narodu je bilo potrebno da shvati kako u dužem vremenu štede novce, klimu i zemlju biranjem zelenog- kao s primjerom štedne žarulje. IKEA je to počela komunicirati, te se s vremenom filozofija sve više prihvaća.

Već je u prilikama spomenuto kako IKEA, poznata po svom plosnatom namještaju koji potrošači moraju sami sastaviti, shvatila je da je razumijevanje lokalne kulture važno - Kinezi mrze koncept "do-it- yourself", što je osim prilike za zaradu u vidu postavljanja predstavljalo veliku prijetnju za IKEU. Tvrtka se ipak na vrijeme prilagodila tržištu te shvatila da su mnoge modifikacije potrebne za uspjeh.

### **3.3. IKEA na tržištu Hrvatske**

IKEA je svoja vrata hrvatskim kupcima otvorila u 2014. godini. Nakon dugogodišnjih pregovora, realizirano je poslovanje (Ikea Hrvatska, 2016.) Brojni kupci su s prebivalištem u RH već imali iskustva s kupovinom IKEA-nih proizvoda u Austriji i Njemačkoj, stoga je uspješna internalizacija bio prvi korak za zadržavanje zadovoljnih potrošača. Jedno od prvih medijskih publiciteta koje je IKEA iskoristila kako bi pridobila naklonost hrvatskog naroda bilo je novo zapošljavanje i širok raspon usluga koje će ponuditi potrošačima. Također, kao i u ostatku Europe, IKEA se odlučila na predgrađe glavnog grada Zagreba, gdje je stanovnicima lako doći automobilom te imaju parking. Budući da se radi o vrlo malom tržištu, ocijenjeno je kao zasićeno šoping-centrima, iako 2014. godine prije ulaska IKEE nije bilo zasićeno takvom vrstom prodavaonica namještaja.

Po uzoru na druge europske metropole, stanovnici su Zagreba u svojim poštanskim sandučićima pronašli i prve kataloge IKEA-e na hrvatskom jeziku, pa su u prvih deset radnih sati IKEA je zabilježila 15 263 posjetitelja. Ono što je također bilo bitno u socijalnom aspektu hrvatskog društva je ponuditi Loyalty karticu te povrat od 90 dana, koji IKEA internacionalno nudi.

Hrvatsko rukovodstvo ove međunarodne tvrtke u početku je bilo vrlo usmjereno na brand i na kontakte s vanjskim dobavljačima, kao i u drugim dijelovima Europe. Tržište je procijenjeno kao tehnološki ne-napredno pa je IKEA zapostavljala potrebu digitalizacije svoje web stranice i uvođenja online kupnje za čitavih 3 godine poslovanja, čime je dopustila da joj bitan virtualan segment kupaca ode na druga mjesta. No strategija branda i relativno niske cijene u Hrvatskoj su već prve godine ostvarile rezultate, jer tržište nije imalo konkurenciju modernog namještaja po takvim cijenama. Hrvatske tvrtke su i prije ulaska IKEE na tržište kontrolirali manje od 25

postojanja domaćeg tržišta namještaja, tako da će IKEA na tom tržištu najviše problema zadati distributerima, koji su većinom strani lanci ili uglavnom prodaju strani namještaj.

Kako su tvrtkine boje i pakiranje adaptirani različitim međunarodnim tržištima, dok su koncept proizvoda, proizvodne linije i brand uglavnom standardizirani na europskom, proizvodi su pakirani u tamnim bojama za Rumunjsku, isti je proizvod proizveden u bijeloj boji za Njemačku i Nizozemsku, pa tako i za Hrvatsku. Proizvodni je asortiman standardiziran na temelju svojstava tržišta, preferencija kupaca i distributivnih troškova i u Hrvatskoj, no u usporedbi s velikim gradovima, u Hrvatskoj je distribucija nedostupnija pa stoga nije dostupna tolika široka paleta proizvoda. Iako je u Europskoj uniji, Hrvatska je imala dug proces birokracije i administracije ulaska IKEA-e na tržište, što je trajalo godinama. Porezno opterećenje, davanja državi i troškovi rada slični su kao i u drugim europskim gradovima, posebice u Rumunjskoj, Češkoj i Bugarskoj, pa to stoga IKEAi nije bio problem. IKEA se također, kao i u Kini, odlučuje na suradnju s lokalnim proizvođačima, a u Hrvatskoj nailaze na ohrabrenje.

Poduzeće prodaje svoje proizvode u podružnici u Zagrebu i preko interneta, od 2017. godine i putem interaktivnog web-shopa, te su zbog toga Ikeini proizvodi postali pristupačni diljem Hrvatske. Prodaja se pored trgovine u Zagrebu, vrši i putem internet prodaje. Budući da je u ovom dijelu Europe mreža još nije bila tako rasprostranjena, IKEA ima priliku iskoristiti distributivni centar te IKEU Hrvatska za širenje maloprodajne mreže u ovom dijelu Europe, a samim time širit će i svoju mrežu dobavljača u Hrvatskoj i okolici.

### 3.3.1. Usporedba IKEE na tržištu Hrvatske i Kine

Dok je na hrvatsko tržište bio problem ulazak zbog birokracije i spore administracije, kao i u većini jugoistočne Europe, IKEA je na tržište ušla bez puno problema s porezima, davanjima i nemajući konkurenciju koja će ju kopirati, za razliku od ulaska u Kinu.

Ključni dio njezine strategije – uz očuvanje trenutno prepoznatljivog branda tvrtke i njezinog poznatog iskustva kupnje, u Kini je bio prilagođavanje tržištu, budući da se radi o vrlo drukčijoj kulturi nego što je ona europska, zato takav slučaj nije bio u Hrvatskoj. Ali čak i ključni elementi tvrtkinog poslovanja, poput ravnog pakiranja većine namještaja, morale su se promisliti u Kini, gdje potrošači očekuju da se namještaj sastavlja za njih, što nije slučaj u Europi.

Osim što su u Kini imali problem s velikom konkurencijom koje u Hrvatskoj nema, zbog raznih regulativa i velikih troškova, tamo su morali otvoriti dio proizvodnje, što u Hrvatskoj nije slučaj. U Kini su vrlo lako nađeni dobavljači, što na Hrvatskom tržištu nije bio slučaj.

Što se tiče samog pozicioniranja, u Hrvatskoj, kao i u ostatku Europe, IKEA nudi trendovski namještaj po cijenama koje si svi mogu priuštiti, dok je u Kini, zbog velike konkurencije u cijenama, i toga što je IKEA predstavljala brand koji su drugi kopirali, odlučila proizvoditi malo više „fina“ europski namještaj koji si srednja kineska klasa može priuštiti. Dok su za Kinu bile potrebne modifikacije namještaja prema željama i potrebama tržišta, kao i manji namještaj koji stane u njihove stanove, za Hrvatsku se nisu morali modificirati proizvodi. Što se tiče lokacije dućana, IKEA se za tržište Kine morala prilagoditi te se prodavaonice, za razliku od Europe, moraju nalaziti blizu podzemnih željeznica i pruga jer najveći broj kupaca dolazi upravo tim putem. U Hrvatskoj se IKEA nalazi blizu glavnog grada i autoceste, kako bi bila lako dostupna i s drugih bliskih tržišnih zemalja, ili pri povratku-odlasku Hrvata i stranaca na more, budući da je u Hrvatskoj razvijen turizam.

U Hrvatskoj se promocija, kao i u ostatku Europe, najviše temelji na IKEI-nom katalogu, dok u Kini prednjače kineske društvene mreže i website Weibo, čemu se IKEA također prilagodila. Danas, Europu stižu IKEI-ni proizvodi koji su proizvedeni najviše u Malaziji i Kini, gdje je jeftinija radna snaga, sirovine i manji porezi, pa su takvi proizvodi dopremljeni u logističko-distributivne centre u Europi, odakle dalje dolaze u Hrvatsku, i druge europske zemlje. To nije slučaj za tržište Kine, gdje osim što su sirovine nabavljane lokalno, otvorene su dvije tvornice u Shanghaiu jer su troškovi uvoza na to tržište, za razliku od EU tržišta, preveliki.

#### **4. ZAKLJUČAK**

IKEA je jedan od najvećih svjetskih koncerna koji se bavi prodajom namještaja, nekretnina te posjeduje i restorane. Ponuda IKEA kompanije ono je što potrošačima može formirati životno okruženje, stoga je važno da poduzeće prati trendove i omogući potrošačima kvalitetu.

Poduzeće je iskoristilo slabije razvijenu industriju na tržištu Kine te činjenicu da prije nego što je IKEA ušla u Kinu 1998. nije bilo nikakvog iskustvenog marketinga za opremanje doma na kineskom tržištu pa je postala najveća maloprodajna trgovina za opremanje doma u Kini. Tržište nije bilo lako lokalizirati zbog loših političkih čimbenika ulaza pa je iskoristila lokalnog partnera kako bi to učinila. Tehnološki aspekt jednako kasni za Europom i drugim tržištima, no



pomaže mišljenje da Kina ima veliki potencijal za potrošnju u budućnosti, kao i društveni čimbenik koji pokazuje veliku sklonost naroda trendovima i nisku lojalnost, što odgovara Ikei.

Što se tiče Porterove analize, Kinesko tržište pokazuje određene prijetnje poput nedostatka kvalificiranih radnika i tehnologije za proizvodnju, kao i većinom regionalno zatvorenog tržišta, koje se sve više okreće online kupnji. No isto tako, tržište je obećavajuće jer su kineski potrošači okrenuti proizvodima niskih cijena koje IKEA može ponuditi, no uz prilagodbe, kao što su lokacije trgovina i ponuda dostave bez obzira na udaljenost u kilometrima, što naravno nije slučaj u Europi, jer se na kineskom tržištu radi o mnogo većim udaljenostima.

Čitajući PEST i SWOT analizu u radu, u primjeru poduzeća IKEA možemo donijeti zaključak da se donose odluke koje pozitivno utječu na rad u poduzeću, pozicioniranje na tržištu i na stvaranje dobrog odnosa s radnicima, distributerima i potrošačima. Proizvodni je asortiman spomenutog poduzeća standardiziran na temelju svojstava tržišta, preferencija kupaca i distributivnih troškova.

Internacionalizacija tvrtke IKEA praćena je pomoći u rukovodstvu od lokalnog igrača kao i dobivanjem ekskluzivnih informacije te pomoći domaće vlade uz ekonomiju razmjera. Tvrtka se na početku suočava s visokom cjenovnom konkurencijom koja zahtijeva i velika promjenu u dotadašnjoj strategiji ciljanja srednje klase mlađe populacije, budući da je IKEA ciljala na masovno tržište u drugim dijelovima svijeta, no i u tom segmentu pokazuje da pravovremeno primjećuje i upravlja prijetnjama te se prilagođava tržištu.

Kada smo usporedili Ikein ulazak na Hrvatsko tržište, koje je za barijere imalo samo visoku stopu birokracije i veliku zasićenost šoping centrima na mali broj stanovnika, jasno je da se IKEA u Kini morala prilagoditi i raditi više na nekim svojim osnovnim principima nego na drugima tržištima diljem svijeta, a pogotovo u Europi i Hrvatskoj. Niske cijene jedan su od temelja IKEA koncepta, ali je u Kini IKEA morala odustati od nekih svojih osnovnih načela – centraliziranog nabave i opskrbnog lanca – da bi poduzeće moglo razvijati svoje poslovanje u Kini. Cijene su bile previsoke i padaju u stopi koja demonstrira koliko su cijene u početku bile krive za to tržište. Također u slučaju lokacije i komunikacije (reklame i promidžbe) možemo vidjeti prilagodbe karakteristikama za Kinesko tržište koje je veće nego na ostalim tržištima, kao u slučaju Hrvatske, gdje je tvrtka nastavila model iz drugih zemalja Europe. I iz promjena lokacija, prilagodbe proizvoda i otvaranja proizvodnje u Kini vrlo je očito kako se tvrtka IKEA više morala prilagoditi tržištu Kine, koje se kulturno mnogo više razlikuje od primjera hrvatskog tržišta. Ulazak je na Hrvatsko tržište mnogo lakši, ali za tvrtku poput IKEE, velika

tržišta poput Kine predstavljaju izazov koji može donijeti veliki profit, a i veliku veličinu branda na globalnom tržištu.

Ne postoji formula za uspjeh koja odgovara svim marketinškim strategijama kada se globalni brand, kao što je IKEA odluči okušati na novom izazovnom tržištu. Tvrtka treba bezuvjetno prihvaćanje i brze reakcije na promjene, te je bitniji lokalni pristup od standardizacije. Dosljedno obećanje globalnog branda je poželjna prednost, ali ono što čini stvarnu razliku je biti hrabar i spreman promijeniti ciljanu publiku i izgraditi povjerenje.

Iako je tvrtka prevladala dosta izazova, čekaju ju novi budući da je Kinesko tržište veliko i konkurentno te podložno promjenama. IKEA je svakako svoju hrabrost iskazala prebacivanjem proizvodnje u Kinu, radom s lokalnim izvorima, prevladavanjem zakonskih zahtjeva koji štite domaće proizvođače i promjenom marketinških i ekoloških strategija.

IKEA želi osigurati ugodnu i bolju svakodnevicu za sve buduće i sadašnje korisnike odnosno potrošače. Globalnom ekspanzijom želi biti prisutna na svim kontinentima u što više zemalja je to moguće. Danas IKEA svojim uspješnim poslovanjem utječe na milijune kućanstava i srca ljudi diljem svijeta.

## LITERATURA

1. Awoniyi, M. A. (1999). *International Marketing*, Obafemi Awolowo University, LLe-Lfe
2. Baban, Lj., Leko, M. (1997). *Međunarodni marketing*, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek.
3. Chu, V., Girdharand, A. i Sood, R. (2013). *Couching tiger tames the dragon*. Business Today, Dostupno na: <https://www.businesstoday.in/magazine/lbs-case-study/story/how-ikea-adapted-its-strategies-to-expand-in-china-132642-2013-07-06>
4. Crnjak–Karanović, B., Miočević, D. (2013). *Osnove međunarodnog marketinga*. Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split.
5. Fajt, M. (2019). *Strategije standardizacije i adaptacije u međunarodnom marketingu*. Diplomski rad. Varaždin: Sveučilište Sjever
6. Gaikwad, S. (2017). Features of International Marketing; *International Journal of Latest Technology in Engineering, Management & Applied Science (IJLTEMAS)* Volume VI, Issue VIIS/ August 2017 | ISSN 2278-2540, Dostupno na: <https://www.ijltemas.in/DigitalLibrary/Vol.6Issue8S/95-98.pdf> (8.8.2022)

7. Grbac, B. (2009) Izazovi međunarodnog tržišta, Ekonomski fakultet, Rijeka.
8. Kotler, Ph.(2011) Upravljanje marketingom – Analiza, planiranje, primjena i kontrola, deveto izdanje, MATE, Zagreb.
9. Kotler, P , Armstrong , G.(2005). Principles of Marketing , 11th Edition , New York: Prentice Hall
10. Kotler , P , Keller , K.(2016). Marketing Management, 15th global edition, Pearson education Limited.
11. Leko-Šimić, M. (2002). Istraživanje međunarodnog tržišta-specifičnosti i izazovi. Ekonomski vjesnik ,15(1-2), 51-56.
12. Malenica, N., Dorbić, B. (2014) Internacionalizacija poslovanja poduzeća. Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, 2014, 5.1: 65-74
13. Nogal-Meger, P. (2018). The quality of business legal environment and its relation with business freedom. International Journal of Contemporary Management, 17(2), 111-136.
14. Obendorfer, T. C. (2019). *Analiza marketinških aktivnosti - IKEA Hrvatska*. Stručni završni rad, Zaprešić: Veleučilište s pravom javnosti BALTAZAR Zaprešić
15. Parušić, V., Cvijanović, D.(2006). Međunarodna marketing strategija kao pretpostavka konkurentnosti agrosubjekta na inostranom tržištu. Ekonomika, 52.1-2, 93-103.
16. Previšić, J., Ozretić Došen, Đ., Krupka, Z. (2012). Osnove međunarodnog marketinga, Školska knjiga, Zagreb, 2012.
17. IKEA, dostupno na: <https://www.ikea.com/hr/hr/this-is-ikea/>
18. Wu, Y. (2020). The Marketing Strategies of IKEA in China Using Tools of PESTEL, Five Forces Model and SWOT Analysis. Advances in Social Science, Education and Humanities Research, 403, 346-355.

