

# Organizacija međunarodnog marketinga u poduzeću Lays

---

Toth, Nera

Undergraduate thesis / Završni rad

2024

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:706715>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-21**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij Menadžment

Nera Toth

**ORGANIZACIJA MEĐUNARODNOG MARKETINGA U  
PODUZEĆU LAYS**

Završni rad

Osijek, 2024.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Sveučilišni prijediplomski studij Menadžment

Nera Toth

**ORGANIZACIJA MEĐUNARODNOG MARKETINGA U  
PODUZEĆU LAYS**

Završni rad

Kolegij: Međunarodni marketing

JMBAG: 0010230202

Email: ntoth@efos.hr

Mentor: prof. dr. sc. Mirna Leko Šimić

Osijek, 2024.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics and Business in Osijek  
University undergraduate study Management


Nera Toth

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

Final paper

Osijek, 2024.

**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 visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
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:** Nera Toth

**JMBAG:** 0010230202  
**OIB:** 53465743849  
**e-mail za kontakt:** ntoth@efos.hr

**Naziv studija:** Menadžment  
**Naslov rada:** Organizacija međunarodnog marketinga u poduzeću Lays  
**Mentor/mentorica rada:** prof.dr.sc. Mirna Leko Šimić

U Osijeku, \_\_\_\_\_ 2024. \_\_\_\_\_ godine

Potpis Nera Toth

## SAŽETAK

Organizacija međunarodnoga marketinga potrebna je svim poduzećima koji žele uspjeti na inozemnome tržištu, među kojima je i poduzeće Lays. Cilj ovoga završnoga rada bio je teorijski i praktično istražiti zašto je važna organizacija međunarodnoga marketinga, s osvrtom na poduzeće Lays te iznijeti teorijska saznanja o međunarodnome marketingu, povezati ta saznanja sa poduzećem Lays te donijeti zaključak na temelju proučenoga. Kao metode koristile su se deskriptivna i kvalitativna metoda. Na početku rada definiran je pojam međunarodnoga marketinga i organizacije međunarodnoga marketinga, a opisani su i vanjski te unutarnji čimbenici koji čine organizaciju međunarodnoga marketinga. Nakon toga u radu se osvrće na poduzeće Lays te se može zaključiti kako poduzeće Lays izrazito uspješno obavlja međunarodni marketing, a upravo je zbog toga postao i svjetski poznati brend grickalica. Svojim potrošačima nudi raznoliku paletu okusa čipsa i samim time ističu koliko ovo poduzeće misli na svoje potrošače. Osim kvalitetnoga međunarodnoga marketinga, ovo poduzeće oglašava se i kao dobar poslodavac koji nudi kvalitetne uvjete rada i dobru plaću, a često sudjeluje na različitim velikim događanjima kao sponzori, što je također jedna od aktivnosti marketinga. Svakako se može reći kako ovo poduzeće zaista objedinjuje sve što je potrebno za uspješan međunarodni marketing.

**Ključne riječi:** Lays, marketing, organizacija međunarodnog marketinga, poduzeće, potrošači

## Organization of international marketing in the Lays company

### **ABSTRACT**

The organization of international marketing is necessary for all companies that want to succeed on the foreign market, including Lays. The goal of this final thesis was to theoretically and practically investigate why the organization of international marketing is important, with reference to the company Lays, and to present theoretical knowledge about international marketing, to connect this knowledge with the company Lays, and to draw a conclusion based on the study. Descriptive and qualitative methods were used as methods. At the beginning of the work, the concept of international marketing and the organization of international marketing is defined, and the external and internal factors that make up the organization of international marketing are described. After that, the paper looks at the company Lays, and it can be concluded that the company Lays is extremely successful in international marketing, and this is precisely why it has become a world-famous brand of snacks. It offers its consumers a diverse palette of chip flavors and thus highlights how much this company cares about its consumers. In addition to quality international marketing, this company also advertises itself as a good employer that offers quality working conditions and a good salary, and often participates in various large events as sponsors, which is also one of the marketing activities. It can certainly be said that this company really combines everything needed for successful international marketing.

**Keywords:** Lays, marketing, international marketing organization, company, consumers

# SADRŽAJ

1. Uvod .....	1
1.1. Predmet i cilj istraživanja.....	1
1.2. Metodologija istraživanja.....	1
1.3. Struktura rada .....	2
2.1. Teorijska određenja međunarodnog marketinga .....	3
3. Organizacija međunarodnog marketinga u poduzeću .....	9
3.1. Čimbenici organizacije .....	11
3.1.1. Unutarnji čimbenici .....	11
3.1.2. Vanjski čimbenici .....	16
4. Organizacija međunarodnog marketinga u poduzeću Lays.....	19
4.1. O poduzeću Lays .....	19
4.2. Organizacija međunarodnog marketinga i poslovanje poduzeća Lays .....	23
4.2.1. Ljudski resursi.....	23
4.2.2. Marketing i oglašavanje .....	24
4.2.3. Odnos prema potrošačima.....	26
4.2.4. Analiza organizacije međunarodnoga marketinga u poduzeću Lays.....	27
5. Zaključak .....	30
6. Literatura .....	31
7. Popis slika.....	33



## **1. Uvod**

U suvremenome je svijetu marketing nešto što je iznimno važno za svako poduzeće i svakoga tko želi uspjeti plasirati i prodati svoj proizvod. U današnje vrijeme postoji mnogo proizvoda i usluga koje su identične, a ono što ih razlikuje upravo je način promocije, odnosno njihova marketinška politika. Kako bi uspjeli, potrebno je uložiti mnogo truda i napora jer je marketing nešto što zahtjeva konstantne promjene i praćenje inovacija i načina funkcioniranja društva i života općenito. Ljudi su skloni pasti pod utjecaj različitih promocijskih aktivnosti, a svaki dobar proizvod promovira se na kvalitetan način. Kako bi se proizvod probio izvan tržišta određene države, mora se razviti i međunarodni marketing, odnosno poslovna koncepcija kojom se preusmjeravaju postojeće poslovne aktivnosti, mijenja organizacija poslovanja te se oblikuje poseban pristup provođenja poslovnih procesa na međunarodnome planu. To nije jednostavno za ostvariti, ali kada se uspije, tada određeni proizvod dobiva na svojoj vrijednosti i popularnosti. Postoje mnoga poduzeća koja zaista iskusno promoviraju svoje proizvode širem svijeta, a jedan od njih je i poduzeće Lays, popularan čips gotovo posvuda u svijetu. Svrha ovoga rada je osvrnuti se na organizaciju međunarodnoga marketinga, a sve to analizirano je na temelju poduzeća Lays.

### **1.1. Predmet i cilj istraživanja**

Organizacija međunarodnog marketinga potrebna je poduzećima koji žele uspjeti na inozemnom tržištu. Ovaj završni rad će teorijski i praktično istražiti zašto je važna organizacija i kako ona izgleda na međunarodnom tržištu, s osvrtom na poduzeće Lays. Glavni cilj ovoga rada je:

- iznijeti teorijska saznanja o organizaciji međunarodnoga marketinga
- povezati ta saznanja i povezati ih sa poduzećem Lays
- donijeti zaključak na temelju svega proučenoga.

### **1.2. Metodologija istraživanja**

U metodologiji ovoga rada koristiti će se deskriptivna metoda te kvalitativna metoda. Predmet ovoga rada je prikazati teorijska saznanja o međunarodnome marketingu te to povezati sa međunarodnim marketingom poduzeća Lays.

Istraživačka su pitanja u ovome radu: Koja je svrha organizacije međunarodnoga marketinga poduzeća te kako ona izgleda? te Na koji način poduzeće Lays organizira međunarodni marketing? Podatci o teorijskome dijelu preuzeti su iz stručnih članaka dostupnih na internetskim stranicama, a preuzeti su i iz knjiga. Podatci o poduzeću Lays i njihovom poslovanju preuzeti su sa njihove internetske stranice. Svi korišteni izvori navedeni su u popisu literature na kraju rada.

### **1.3. Struktura rada**

Na početku rada nalazi se sažetak na hrvatskome i na engleskome jeziku, a potom slijedi sadržaj i uvod. Razrada završnoga rada razvrstana je na idući način, u dva glavna dijela. U prvome dijelu izneseni su teorijski temelji o međunarodnome marketingu, s posebnim naglaskom na organizacijske aspekte, a u drugome su dijelu te informacije povezane sa poslovanjem poduzeća Lays i njihovom organizacijom međunarodnoga poslovanja i marketinga. U poglavlju o međunarodnome marketingu definira se pojam međunarodnoga marketinga i prikazuju se različiti pristupi kao i strategije međunarodnoga marketinga, a nakon toga slijedi poglavlje o organizaciji međunarodnoga marketinga u kojem se iznose objašnjenja pojma organizacije te osnovni ciljevi organizacije međunarodnoga marketinga. Kako na izbor međunarodnoga marketinga poduzeća utječu unutarnji i vanjski čimbenici, oni se definiraju u trećem poglavlju ovoga rada. Nakon toga slijedi povezivanje teorijskoga dijela sa poduzećem Lays te se u radu navode podatci o poduzeću, njihov cilj i strategija kao i način organiziranja međunarodnoga marketinga poduzeća Lays. Na kraju rada iznesen je zaključak te popis korištene literature.

## 2. Međunarodni marketing

Marketing je pojam koji se u Hrvatskoj enciklopediji (2013-2014) objašnjava kao pojam koji dolazi od engleske riječi *market* odnosno trgovina ili tržnica, a definira se i kao proces planiranja i provođenja ideja, stvaranje ideja, proizvoda, usluga te određivanje njihovih cijena, načina promocije i distribucije sa širim ciljem koji se odnosi na razmjenu koja bi zadovoljila potrebe kako pojedinca tako i organizacija i poduzeća. Marketinška je poslovna filozofija poseban način razmišljanja i djelovanja na kojima se temelji poslovna politika poduzeća, a upravo su poduzeća koja su prihvatila marketing kao koncepciju usmjerena na potrošače te neprekidno istražuju njihove potrebe i želje kako bi se prema tome oblikovali programi i planovi te samim time zadovoljile potrebe krajnjih korisnika (Hrvatska enciklopedija, 2013 – 2014).

Međunarodni se marketing može promatrati kroz klasični i suvremeni pristup. Prema klasičnome pristupu, međunarodni je marketing dio marketinga koji se odnosi na marketing na stranim tržištima, a marketinške aktivnosti se razlikuju od aktivnosti na domaćem području. Razlikuju se oni elementi koji su važni za prodaju određenoga proizvoda. Suvremeni pristupom međunarodni marketing se odnosi na marketing koji se primjenjuje i na lokalnoj razini iako se on sve više djeluje kao globalni marketing, odnosno marketing na svjetskome tržištu (Previšić, Ozretić Došen, Krupka, 2012).

### 2.1. Teorijska određenja međunarodnog marketinga

Pojam međunarodnoga marketinga ima više objašnjenja i teorijskih određenja, a koja se razlikuju s obzirom na autora koji isti pojam opisuju.

Međunarodni je marketing aktivnost, odnosno skup institucija i procesa koji služe za stvaranje, komuniciranje, isporuku te razmjenu ponuda koje imaju vrijednost za kupce, klijente, partnere i društvo u cjelini (Previšić, Ozretić Došen, Krupka, 2012). Prema istim autorima međunarodni marketing nije ograničen samo na proizvodne subjekte i one koji su profitno orijentirani već se njime koriste i profitna i neprofitna poduzeća i institucije.

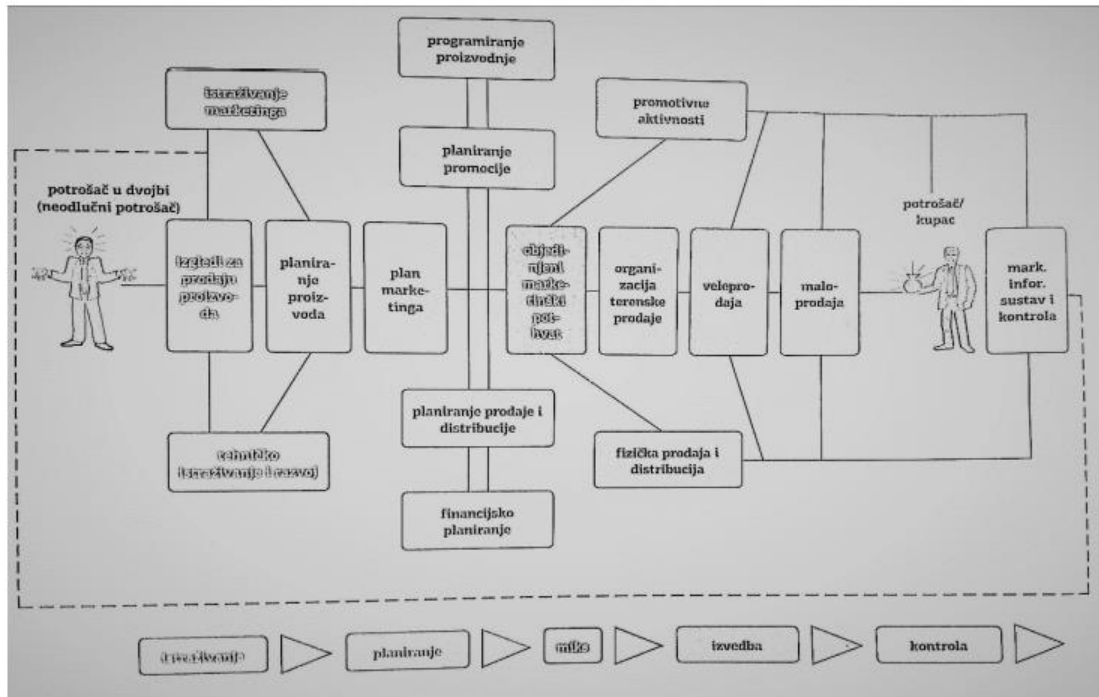
Međunarodni marketing definira se i kao koordinirano provođenje marketinških aktivnosti u više od jedne zemlje sa ciljem razmjene koja zadovoljava ciljeve pojedinaca, organizacija i društva u cjelini. Iz ove se definicije može shvatiti kako međunarodni marketing obuhvaća marketinške aktivnosti koje se izvode u više od jedne zemlje te da je

potrebno zadovoljiti različite potrebe društva i biti odgovoran i ekološki osviješten tijekom svoga djelovanja. Važnost međunarodnoga marketinga ogleda se u tome što takva poslovna koncepcija na kojoj se temelji sustav poslovanja kojim se preusmjeravaju postojeće poslovne aktivnosti ujedno mijenja i postojeću organizaciju poslovanja i afirmira specifične pristupe u provođenju međunarodnih poslovnih procesa (Previšić, Ozretić Došen, Krupka, 2012).

„Međunarodni marketing ne mora značiti prodaju, pa ni poslovnu aktivnost domaćih poduzeća u inozemstvu. On se na lokalnim tržištima pojavljuje preko podružnica međunarodnih poduzeća koje su locirane i posluju na tim tržištima.“ (Previšić, Ozretić Došen, Krupka, 2012: 7).

Upravljanje međunarodnim marketingom odnosi se na oblikovanje i provedbu marketinških aktivnosti sa ciljem ostvarivanja ciljeva u nekoliko koraka:

- analiza poduzeća i međunarodnoga okruženja
- biranje strategije
- biranje stranoga tržišta
- određivanje ciljeva
- izrada plana akcije
- nadzor
- kontrola (Previšić, Ozretić i Krupka, 2012) (slika 1.).



Slika 1. Proces međunarodnoga marketinga (Previšić, Ozretić Došen, Krupka, 2012).

Prema Previšić, Ozretić Došen i Krupka (2012) jednostavniji pojavni oblici međunarodnoga marketinga koji se javljaju u poslovnoj praksi, a koji se odnose na određene strategije jesu:

- izvoz proizvoda i usluga
- uvoz proizvoda i usluga
- slobodne zone
- lizing.

Složenije su strategije međunarodnoga marketinga:

- međunarodna ugovorna suradnja
  - o licencirana proizvodnja
  - o montažna proizvodnja
  - o ugovorna proizvodnja
  - o rukovođenje na temelju ugovora
  - o dugoročna proizvodna kooperacija (Previšić, Ozretić Došen i Krupka, 2012).
- franšiza
- europsko gospodarsko interesno udruženje
- strateški savezi

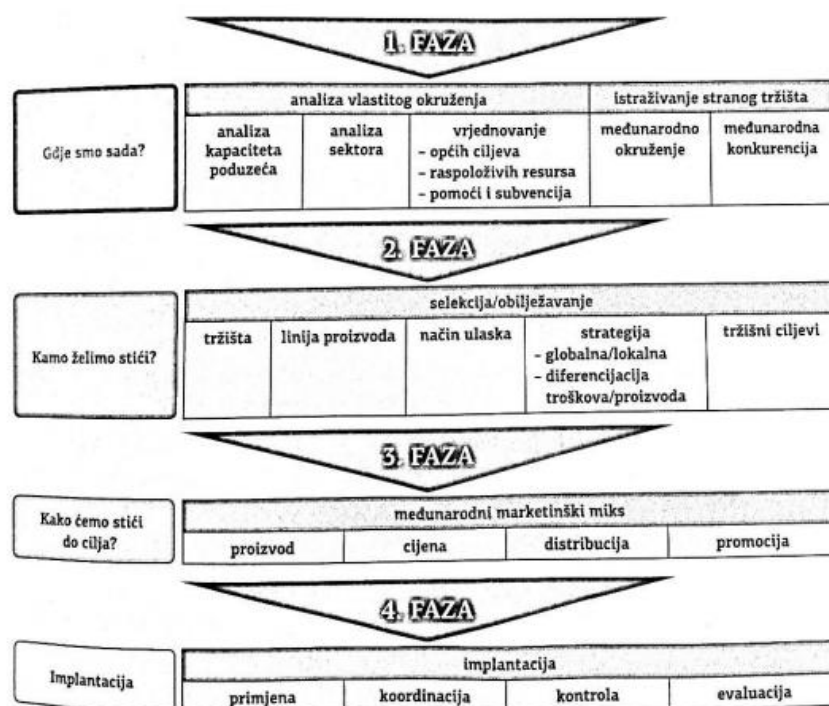
- strana ulaganja
  - o portfolio
  - o direktna ulaganja ((Previšić, Ozretić Došen, Krupka, 2012).

Marković (1993) navodi kako se međunarodni marketing može definirati kao način prilagođavanja različitim nacionalnim i tržišnim okruženjima te da se upravo marketingom poduzeća pokušavaju prilagoditi tržištu. Međunarodna je marketinška strategija stoga sredstvo usklađivanja resursa, područja rada i ciljeva, ali nudi mogućnosti koje nudi njezino okruženje uz određeni prihvatljivi rizik. Upravo ta strategija služi za programiranje proizvoda, cijena, uvjeta prodaje, distribucije, međusobne komunikacije sa ciljem ostvarivanja marketinga, postprodajni servis i drugi. To se smatra preduvjetom za projekciju planskih zadataka te operativno djelovanje na međunarodnim tržištima (Marković, 1993). Ono što pomaže razvijanju međunarodnoga marketinga je istraživanje tržišta kojim se omogućuje unaprjeđenje kvalitete marketinških strategija na svim tržištima na kojima se posluje (Leko-Šimić, 2002).

Današnji se marketing temelji na marketinškoj koncepciji *Proizvedi ono što se može prodati.*, umjesto dosadašnje *Prodaja proizvoda koji se mogu proizvesti.* Ovime se želi objasniti važnost da se novi proizvodi trebaju osmišljavati s obzirom na prepoznate potrebe i želje tržišta. Cjelokupni smisao marketinške koncepcije je da se prepoznaju potrebe tržišta, a tek onda da se osmišljavaju načini rješavanja i zadovoljavanja tih potreba koje se na kraju realiziraju u obliku inovacija (Czinkota, Ronkainen, 2013).

Sama organizacija međunarodnoga marketinga ovisi dakle o planiranju i kontroli koje se nalaze pod različitim utjecajima i mijenjaju se, a radi se o vanjskim i unutarnjim čimbenicima. Kako bi se izradio marketinški plan, osnovni je preduvjet kvalitetno definirana misija međunarodnoga poduzeća koja na taj način omogućuje zaposlenicima koji ne rade u blizini jedan drugoga da samostalno obavljaju svoj posao, ali da su istodobno i povezani i funkcioniraju kao dobar kolektiv koji je usmjeren prema istome cilju. Također, važno je da se u misiji ne naglašava sama proizvodnja dobara već da se usmjeri ka tržištu. Međunarodni marketinški plan stoga mora sadržavati sve potrebne elemente, a s obzirom na pristup samome planiranju razlikuju se tri osnovna tipa međunarodnoga marketinga:

- centralizirani pristup planiranju
- decentralizirani pristup planiranju
- interaktivni pristup planiranju (Previšić, Ozretić Došen, Krupka, 2012) (slika 2).



Slika 2. Planiranje međunarodnoga marketinga (Previšić, Ozretić Došen i Krupka, 2012).

Iz prethodne se slike mogu vidjeti sve četiri faze planiranja međunarodnoga marketinga, a one jesu dakle analiza vlastitoga okruženja i istraživanje stranoga tržišta, potom selekcija i obilježavanje, potom slijedi međunarodni marketinški miks i na kraju dolazi implementacija.

Prva faza, faza analize vlastitoga okruženja odnosi se na sve informacije o vlastitoj konkurentnosti, a prvenstveno je važno uskladiti planirane aktivnosti sa financijskim mogućnostima, globalnim ciljevima i strategijama organizacije. Za kvalitetnu analizu vlastitoga okruženja preporuka je koristiti SWOT analizu, odnosno analizu koja omogućuje menadžerima usmjeriti pozornost ka ključnim područjima poslovne aktivnosti (Previšić, Ozretić Došen, Krupka, 2012).

U idućoj fazi, fazi dva, dolazi do odabira, tj. selekcije stranih tržišta, a upravo pravilnim odabirom kvalitetnih inozemnih tržišta ima veliki utjecaj na uspjeh akcija međunarodnoga marketinga (Previšić, Ozretić Došen, Krupka, 2012).

U trećoj fazi planiranja međunarodnoga marketinga određuju se politike kojima se želi ostvariti cilj. To se realizira na način da se izrađuje marketinški program koji sadržava politike proizvoda, cijena, prodaje, distribucije i promocije. Politika proizvoda određuje

obilježja proizvoda za svako strano tržište, a oni jesu: dizajn, marka, ambalaža, parkiranje i sl. Politika cijena određuje cijene i uvjete prodaje proizvoda na nekom tržištu, a politika prodaje i distribucije određuje načine prodaje i duljinu distribucijskih kanala nekoga proizvoda. Politika promocije određuje s kojim će medijima i sredstvima određeno poduzeće izaći na neko strano tržište i na koji će se način tom tržištu predstaviti (Previšić, Ozretić Došen, Krupka, 2012).

Posljednja faza planiranja međunarodnoga marketinga odnosi se na primjenu i kontrolu, odnosno odnosi se na primjenu marketinškoga programa iz prethodne faze i na nadzor i praćenje ostvarenja, a u ovom je procesu važno obuhvatiti i koordinaciju aktivnosti voditelja proizvoda i voditelja za određenju stranu zemlju (Previšić, Ozretić Došen, Krupka, 2012). „Planiranje treba provoditi stupnjevito jer je tako moguće koordinirati različite razine upravljanja i postići maksimalnu korist od znanja i vještina ljudi iz različitih dijelova poduzeća.“ (Previšić, Ozretić Došen, Krupka, 2012: 31).

S obzirom na različite koncepcije koje se na međunarodnome tržištu primjenjuju, postoji pet različitih stupnjeva razvoja međunarodnoga marketinga: izvozni marketing, plurinacionalni marketing, multinacionalni marketing, multiregionalni marketing te globalni marketing. Ovisno o tome kojom se djelatnosti bave određena poduzeća, najčešće prolaze sve faze razvoja međunarodnoga marketinga, ali može se razlikovati s obzirom na određene djelatnosti (Previšić, Ozretić Došen, Krupka, 2012).



### **3. Organizacija međunarodnog marketinga u poduzeću**

Pojam organizacije odnosi se na sustavnu povezanost elemenata u jednu cjelokupni cjelinu koja treba funkcionirati, potom ustrojstvo i na proces kojim se povezanost ostvaruje (Hrvatska enciklopedija, 2013 – 2014).

„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).

Organizacija se kao pojam sam po sebi odnosi na nekakve akcije, odnosno dinamiku koju je potrebno prilagoditi različitim zahtjevima i promjenama koje su konstantne na tržištu. Upravo zbog toga Baban i Leko (1997) navode kako organizacija međunarodnoga marketinga podrazumijeva kompleksnost organizacije koja se odnosi kako na ljudske resurse, tako i na načine komuniciranja, metodologiju, ostvarivanje ciljeva i planova, određenost potrebnoga vremena i sredstva potrebnih za marketing, a sve kako bi se u konačnici ostvario određeni profit. Na organizaciju međunarodnoga marketinga utječu razni čimbenici koji se dijele na unutarnje i vanjske, koji će biti detaljno analizirani kasnije u radu.

Miljević (2021) prema Previšić i Ozretić Došen (1999) organizacijsku strukturu međunarodnoga marketinga čine integrirani organizacijski dijelovi poduzeća zbog usklađenoga djelovanja koje treba biti i homogeno. Upravo zbog toga međunarodna poduzeća primorana su konstantno prilagođavati i mijenjati svoje načine rada kako bi zadovoljila nove potrebe i prilagodili svoje organizacijske strukture. Jaško i dr. (2014) navode kako se organizacija može sagledati kao uređivanje, usklađivanje i vođenje odnosa tijekom nekoga rada kako bi taj radi bio efikasan i na samome kraju uspješan i kako bi se postigao krajnji cilj.

„Želi li poduzeće nastupiti na međunarodnom tržištu, potrebno je da uz pomoć međunarodne marketinške strategije uskladi svoje interne sposobnosti i poslovne aktivnosti sa zahtjevima toga tržišta. Pri optimalnom rješavanju pojedinih problema poduzeća na međunarodnom tržištu, odnosno pri usklađivanju ciljeva poslovne politike, dakako, značajnu ulogu ima marketinška strategija, kojom se definiraju mogući alternativni pravci ostvarivanja

unaprijed postavljenih ciljeva poslovanja“ (Marković, 1993: 169). Isti autor navodi kako je poznavanje tržišta iznimno važno za marketing pa je stoga poznavanje međunarodnoga tržišta jednako važno za međunarodni marketing, kao i marketinška orijentacija i usmjeravanje međunarodnih marketinških aktivnosti. Proces planiranja međunarodnoga marketinga uključuje istraživanje stranih tržišta i prikupljanje informacija o stranom tržištu kao što su: Kome prodavati?, Što prodavati?, Koliko prodavati?, Zašto prodavati?, Gdje prodavati? Te Kada prodavati? Ove su potrebne informacije u međusobnom odnosu sa marketinškim odlukama poduzeća na način da se na pitanje o odluci ostanka na domaćem tržištu ili izlasku na strano tržište prvo trebaju prikupiti informacije o globalnoj potražnji i potencijalima određenoga poduzeća u zadovoljavanju tih potreba. Odluka o tome na koja tržišta izaći ovisi o rezultatima rangiranja stranih tržišta prema tržišnome potencijalu, lokalnoj konkurenciji te političkoj situaciji. Način na koji se pojavljuje na stranom tržištu ovisi o veličini samoga tržišta, troškovima transporta te lokalnoj konkurenciji i stanju politike. Primjena marketinškoga programa na stranome tržištu ovisi o ponašanju potrošača na određenom tržištu, distribucijskim kanalima, medijima i načinima promocije na tome tržištu kao i o iskustvu samoga poduzeća na stranim tržištima.

Segetlija (2003) u svome članku navodi odluke koje jedno poduzeće treba donijeti prije negoli se odluči na međunarodni marketing, a one jesu:

- odluka o ulasku na inozemno tržište
- odluka na koja tržišta želi ući
- odluka o načinu ulaska na željeno tržište
- odluka o marketinškome programu
- odluka o organizaciji međunarodnoga marketinga.

Politika distribucije zahtjeva od poduzeća da donesu nekoliko dodatnih odluka, a one se odnose na način stupanja na vanjska tržišta, izbor kanala te način upravljanja međunarodnom logistikom marketinga (Segetlija, 2003).

U cjelokupnom procesu postoji aktivan i pasivan odnos prema međunarodnome tržištu. „Aktivan odnos prema međunarodnom tržištu upućuje poduzeće da mora odoljeti iskušenju da se pouzda u stare strategije koje inoviraju promjene u poslovnom okruženju. Međutim, pasivan odnos počiva na inerciji i insistiranju da se zadrže strategije koje su u prošlosti davale pozitivne rezultate, ili se barem tako za njih misli. Takav stav proizlazi iz nesposobnosti poduzeća da se prilagođava promjenama.“ (Marković, 1993: 170) Pasivan odnos odlika je

loših poduzeća, odnosno takva poduzeća temelje se na neelastičnosti i nedovoljnom poznavanju teorije i prakse samoga marketinga (Marković, 1993: 170).

Za svako je pojedino poduzeće izrazito važno da je dobro organizirano s tim da je organizacija samo početni korak međunarodnoga marketinga. „Prodaja, prijelazni oblici, te nakraju međunarodni marketing predstavljaju etape razvoja organizacije međunarodnog marketinga. Prodajna faza se temelji na samostalnoj prodaji ili prodaji po sektorima koji mogu biti marketinški, proizvodni, tehnički itd. Ova etapa se u većini slučajeva sadrži od aktivnosti koje su operativne prirode. Ova etapa postaje sve manje učinkovita, te se upravo zbog nje razvijaju prijelazni oblici prema međunarodnom marketingu.“ (Miljević, 2021: 8 prema Baban i Leko Šimić, 1997:77).



Slika 3. Etape razvoja organizacije međunarodnog marketinga poduzeća (Miljević, 2021).

### **3.1. Čimbenici organizacije**

Na izbor međunarodnog marketinga poduzeća utječu čimbenici koje se dijeli u dvije osnovne skupine (Baban, Leko, 1997):

- unutarnji (interni)
- vanjski (eksterni).

#### **3.1.1. Unutarnji čimbenici**

Unutarnji čimbenici organizacije međunarodnoga marketinga jesu oni čimbenici kojima se može utjecati na poslovanje unutar poduzeća i organizacije marketinga, a oni jesu:

- udio na tržištu
- diverzificiranost međunarodnoga tržišta
- razina ulaganja
- ljudski resursi
- fleksibilnost organizacije (Baban, Leko, 1997).

„Prema Baban i Leko Šimić (1997:74), te Previšić i Ozretić-Došen (1999:475) tržišni udjel u ukupnoj prodaji utjecat će na izbor modela organizacije. Sa jednostavnim modelom organizacije poduzeće će tržištu pristupiti ukoliko je udjel inozemne prodaje vrlo nizak, tj. ukoliko poduzeće planira ostvariti manji udjel na tržištu i to putem izvoznog odjela. Ako tržišni udjel u ukupnoj prodaji poraste, poduzeće će se prebaciti na složeniji model organizacije npr. matrični model, te će se puno više posvetiti poslovima vezanim za međunarodno tržište.“ (Miljević, 2021: 5)

Udio na tržištu kao unutarnji čimbenik organizacije međunarodnoga marketinga, odnosi se na to da ukoliko poduzeće želi osvojiti mali dio tržišta može jednostavnije to ostvariti negoli ako želi osvojiti veći dio tržišta. Drugi čimbenik koji se naziva diverzificiranost međunarodnoga tržišta jest čimbenik kojim se određuje broj i raznolikost tržišta u kojem određeno poduzeće želi poslovati, a ukoliko se dogodi da je broj stranih tržišta velik, a razlike među njima jesu izraženije, tada poduzeće mora primijeniti složeniju organizaciju međunarodnoga marketinga kojom se zahtijeva veći broj ljudi i kompleksnije aktivnosti (Miljević, 2021 prema Baban, Leko, 1997).

Idući čimbenik koji je važan za organizaciju međunarodnoga marketinga poduzeća jest razina ulaganja, a izrazito je važna jer upravo onoliko koliko određeno poduzeće spremno uložiti u organizaciju i sam međunarodni marketing toliko može povratno i očekivati uspjeha. Također, ukoliko poduzeće ne ulaže u ljudske resurse ne može očekivati da će imati složenu organizacijsku strukturu (Previšić, Ozretić Došen, 1999). Poduzeće koje ulaže u ljudske resurse, odnosno primjenjuje interni marketing ostvaruju uspješnu komunikaciju sa svojim zaposlenicima, zadovoljstvo i lojalnost zaposlenika, povećanu proizvodnost i realizacija postavljenih ciljeva, a sve to utječe na poboljšanje odnosa sa javnošću, potrošačima i ulagačima (Previšić, Ozretić Došen, Krupka, 2012). Fleksibilnost organizacijske strukture važna je za postizanje dugoročnih ciljeva i racionalno korištenje potencijala U kontekstu

organizacije međunarodnog marketinga ovaj čimbenik može biti najviše presudan jer što se manje organizacija marketinga prilagođava postojećem stanju nekog tržišta to je više moguće da će to biti pogubno za etabliranje – ostvarivanje ciljeva i, u konačnici, profita (Baban i Leko, 1997; Previšić i Ozretić Došen, 1999).

Čimbenicima koji izravno utječu na organizaciju međunarodnog marketinga u poduzeću smatraju se ciljevi, strategija i misija poduzeća. Poduzeća koja nastoje zauzeti svoje mjesto na inozemnom tržištu često ne uzimaju u obzir ova tri čimbenika koja su važna za stvaranje organizacijske strukture (Miljević, 2021).

Svako poduzeće mora imati unaprijed isplanirane ciljeve koje želi postići, a to bi trebali biti strateški ciljevi. Smatraju se glavnim elementom u poslovanju poduzeća jer se pomoću njih kreira budućnost. Na temelju utvrđenih ciljeva poduzeće se koristi strategijama kako bi s njima odredili u kojem smjeru teku akcije, te kao bi alocirali raspoložive resurse. Strategijom se definiraju strateški okviri za provedbu aktivnosti koje za svrhu imaju ostvariti postavljene ciljeve poduzeća.“ (Miljević, 2021: 6)

Miljević (2021) također navodi i misiju kao čimbenik, a objašnjava ju kao razlog postojanja i djelovanja pojedinoga poduzeća. Misija kao takva predstavlja aktivnosti, funkciju, zadatke te vrijednosti svakoga pojedinog poduzeća.

Stil kao čimbenik odnosi se na pristup strukturi organizacije i odlučivanja, a postoji funkcionalni, tržišno orijentirani te matrični oblik (Miljević, 2021, prema Baban, Leko, 1997).

Miljević (2021) prema Baban i Leko (1997) navode kako se poduzeća koja često ili manje često posluju na međunarodnome tržištu, organiziraju međunarodni marketing prema određenim principima koji jesu:

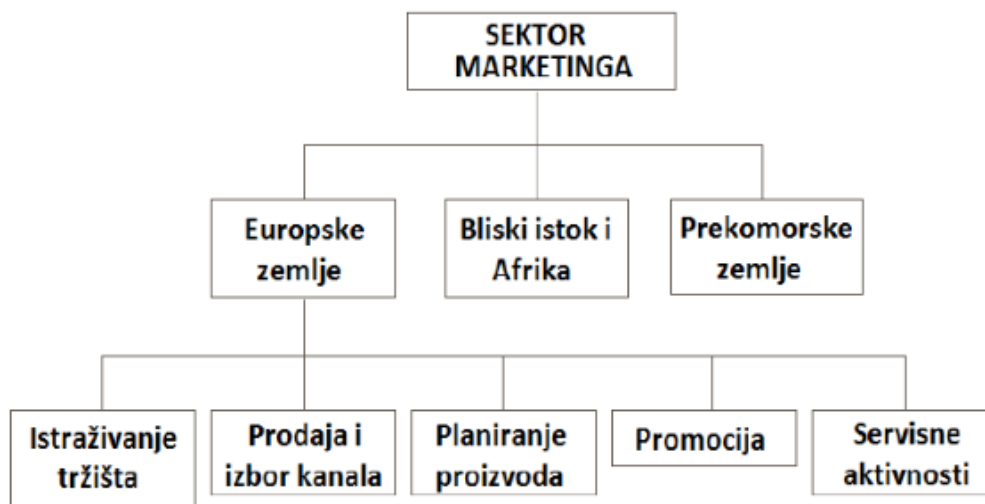
- geografski
- funkcionalni
- proizvodni
- poslovni
- matrični.

Ovi principi jesu oblici unutarnje organizacije međunarodnoga marketinga. Geografska organizacija međunarodnoga marketinga služi za velika međunarodna poduzeća koja trebaju učinkovitu i brzu distribuciju u cijelome svijetu, a kao dobra pokazala se i za poduzeća koja

imaju homogenu paletu proizvoda (Miljević, 2021). Cilj je prepoznati posebitosti potrošača i okoline, a njezine prednosti jesu:

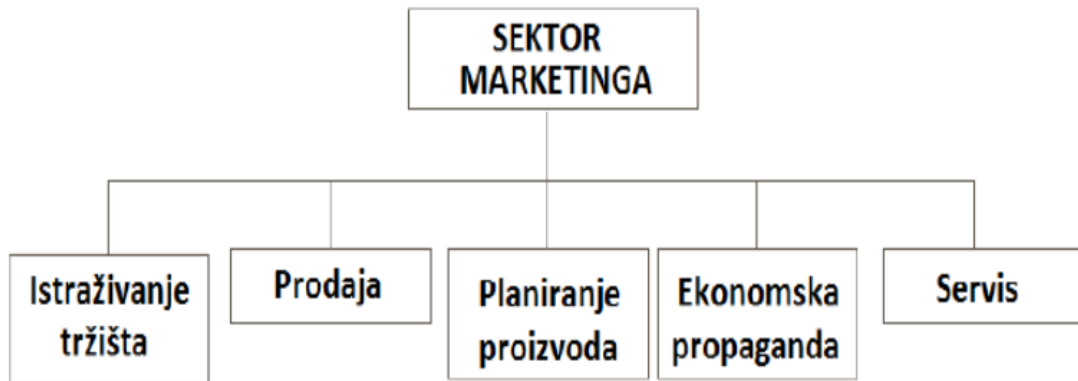
- optimalno alociranje proizvodnih i marketinških napora
- pogodnost bližih kontakata sa svim subjektima koji su značajni za bilo koje tržište (distributeri, potrošači, ...)
- fleksibilnost i brzina prilagodbe uvjetima svakog tržišta (Baban, Leko, 1997).

Prema Baban i Leko (1997) postoje i određeni nedostaci, a oni jesu: troškovi plaćanja radne snage, troškovi poslovnica, komunikacijski i putni troškovi.



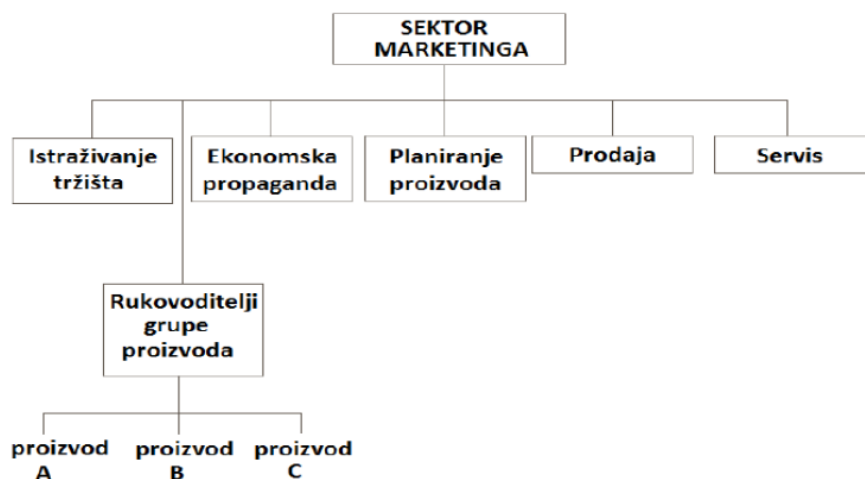
**Slika 4. Geografski oblik međunarodne organizacije marketinga (Jaman, 2017 prema Senčić i Vukonić, 1997)**

Funkcionalni oblik unutarnje organizacije međunarodnoga marketinga nije česti oblik jer se najviše koristi u poduzećima sa jednostavnim asortimanom proizvoda i sluga pa je povoljno za nova poduzeća koja imaju samo nekoliko proizvoda ili usluga. To je najjednostavniji oblik organizacije međunarodnoga marketinga u kojem se menadžment bavi funkcionalnom učinkovitošću poduzeća. U ovom obliku organizacije međunarodnoga marketinga postoji pet funkcija, a one jesu: voditelj prodaje, voditelj marketinga, voditelj promocije i prodaje, voditelj novih proizvoda i voditelj marketinških istraživanja (Miljević, 2021 prema Baban, Leko, 1997).



Slika 5. Funkcionalni oblik organizacije strukture marketinga (Jaman, 2017 prema Senčić i Vukonić, 1997)

Proizvodni oblik unutarnje organizacije međunarodnoga marketinga oblik je koji najčešće koriste poduzeća s raznolikim proizvodima i uslugama, a njegova je prednost isplativost kroz centralizaciju proizvodnih pogona za svaku grupu proizvoda, a omogućuje praćenje životnog ciklusa proizvoda i promjene marketinških strategija, kao i uvođenje ili izbacivanje određenih proizvoda iz izvoznog programa. Također, ovim se oblikom organizacije žele omogućiti kvalitetniji uvjeti za racionalizaciju proizvodnje koji time stvaraju efikasnost troškova proizvodnje (Miljević, 2021 prema Baban, Leko, 1997).



Slika 6. Primjer proizvodne marketinške organizacije (Jaman, 2017 prema Senčić i Vukonić, 1997)

Matrični oblik organizacije zahtjeva veća ulaganja, a sastoji se od dvije međusobno isprepletene organizacije. Poduzeća koja koriste ovaj oblik organizacije jesu ona poduzeća koja trebaju postići efikasnost troškova proizvodnje, ali i veća koordinacija u cijeloj regiji. U središtu je ove organizacije dakle proizvod i zemljopisno područje, ali može doći i do nesuglasica menadžera i voditelja jer se događa da menadžeri pažnju usmjeravaju ka reakcijama na čimbenika okoliša u okolini, dok voditelji teže inozemnom konkurentnosti i troškovnoj učinkovitosti (Baban, Leko, 1997)

### **3.1.2. Vanjski čimbenici**

Vanjski čimbenici organizacije međunarodnoga marketinga prema Baban i Leko (1997) jesu:

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

Čimbenik geografske udaljenosti je čimbenik koji se još naziva i prostorna udaljenost, a sam po sebi ima prednosti i nedostatke, a problem prostorne udaljenosti postupno se rješava razvojem tehnoloških inovacija (Baban, Leko, 1997).

Baban i Leko (1997) navode kako je čimbenik uloge potrošača vrlo važan jer je marketing upravo usmjeren prema njima kao krajnjim korisnicima. Vrlo je važno kako će se potrošači ponašati, što će vidjeti, shvatiti i u konačnici dobiti. Kako je cilj svakoga poduzeća da zadovolji želje i potrebe kupaca te samim time ostvari dobit, potrošač kao vanjski čimbenik dakle ima izrazito važnu ulogu jer će se međunarodni marketing različito organizirati ukoliko su kupci individue, gospodarski subjekti ili država.

Političko-pravna regulativa kao vanjski čimbenik organizacije međunarodnoga marketinga poduzeća je čimbenik koji itekako utječe na strukturu organizacije propisima, regulacijama o stranim ulaganjima, funkcioniranja stranih poduzeća i sl. (Baban, Leko, 1997).

Baban i Leko (1997) navode različite oblike vanjske organizacije međunarodnoga marketinga, a one prema autorima jesu:

- poduzeće bez posebne organizacije međunarodnog marketinga
- poduzeće s izvoznim odjelom



- međunarodno poduzeće
- multinacionalna kompanija.

Poduzeće bez posebne organizacije marketinga je početni dio marketinga nekoga poduzeća i on još uvijek nije profitabilan, ali je njegova svrha stvaranje slike o potencijalima stranih tržišta i o onome što se na tržištu traži. Poduzeće s izvoznim odjelom poduzeće je na stupnju koje obuhvaća snažniji položaj na ciljanom tržištu, a u njegovom je centru postavljanje na ciljanom tržištu. U ovom slučaju poduzeće ima zaposlenike u odjelu marketinga koji obavljaju poslove vezane uz marketing. Međunarodno poduzeće idući je stupanj u razvoju marketinga nekoga poduzeća, a to je poduzeće koje ima u potpunosti razvijene sve funkcije i koje potpuno samostalno obavlja aktivnosti međunarodnoga marketinga. Ovakva poduzeća karakterizira i veći broj inozemnih poslovnica i predstavništva preko kojih se uspostavlja direktan kontakt sa stranim tržištem. Najviši stupanj organizacije međunarodnoga marketinga je stupanj u kojem poduzeće postaje multinacionalna kompanija, a u ovome stupnju poduzeće kontinuirano funkcionira na stranome tržištu gdje i organizira proizvodnju bez obzira na robu koju na kraju nudi svojim potrošačima. Poduzeća koja se nalaze u ovom stupnju iskorištavaju sve ili gotovo sve mogućnosti nekoga tržišta kako bi ostvarili maksimalan profit, a to uključuje jeftiniju radnu snagu i korištenje materijalnih resursa bez prevelikih troškova (Baban, Leko, 1997).

Osim spomenutih vanjskih čimbenika koji utječu na organizaciju međunarodnoga marketinga, postoje i drugi vanjski čimbenici, a oni jesu:

- institucionalni procesi
- integracijski procesi
- tržište
- tehnologija i znanost (Marković, 1993).

Institucionalni procesi važni su za određivanje granica djelovanja poduzeća, odnosno za odabir prostora na kojem će se planirati organiziranje međunarodnog marketinga, a obuhvaćaju društveni sustav, pravni sustav, politički sustav te sustav kulture i vrijednosti strane zemlje koja se istražuje. Integracijski procesi su ključni za svako poduzeće koje se želi uključiti u međunarodni marketing jer na taj način postiže se stabilnost. Povezanost tržišta i organizacije međunarodnoga marketinga neovisna je o tome radi li se o tržištima prodaje ili tržištima nabave, a izrazito je važno jedino to da je poduzeće spremno u bilo kojem trenutku pravovremeno reagirati ukoliko dođe do bilo kakve promjene na tržištima. Kako bi se sve to

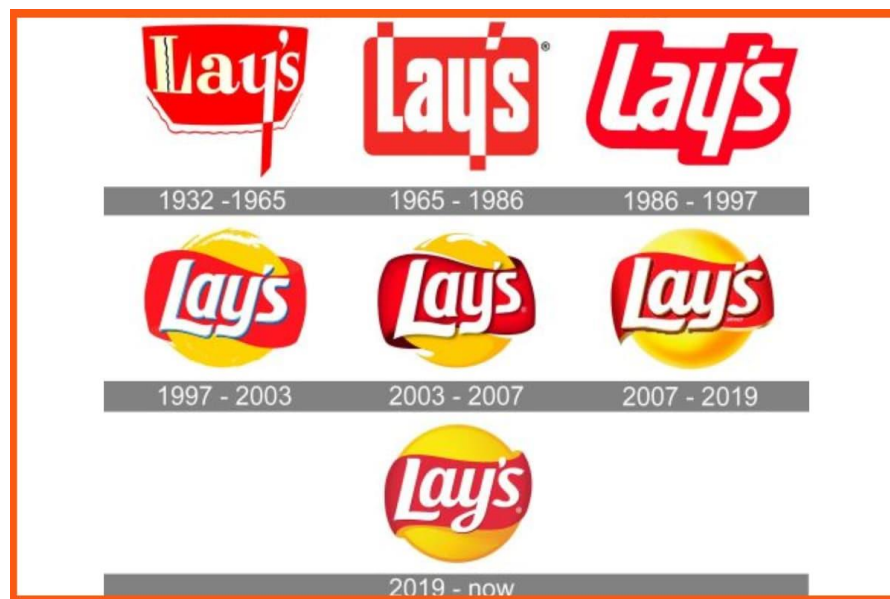
moglo pratiti i ostvariti ciljevi, važno je da poduzeća prate i nove tehnološke trendove jer se jedino na taj način mogu u potpunosti prilagođavati potrebama nekoga stranoga tržišta (Marković, 1993).

## 4. Organizacija međunarodnog marketinga u poduzeću Lays

Za svako je poduzeće od izrazite važnosti da svoj marketing dobro razvija te da su u međunarodnome marketingu također vrlo dobri i uspješni. Kako bi to uspjeli, potrebno je za početak da svako poduzeće ima svoju viziju, misiju i svrhu koja je temelj poduzeća te prema čemu se onda organizira i posao i marketing.

### 4.1. O poduzeću Lays

Poduzeće Lays osnovano je 1940. godine, a prvi vlasnik bio je Herman Lay koji je tada kupio „Barrett Food Company“, odnosno kupio je pogon za proizvodnju čipsa čije je sjedište bilo u Georgiji. Taj je naziv zamijenio za naziv HW Lay Lingo & Company. Poduzeće je potom 1961. godine preuzeo Charles E. Doolin koji je spojio Lays sa poduzećem Frito Company i samim time poduzeće je dobilo novi naziv – Frito-Lay Inc. Globalno je to poduzeće koje posjeduje svoje proizvodne pogone diljem svijeta. Od 1965. godine poduzeće je u vlasništvu PepsiCo te koristi primaran naziv Lays. Ovisno o tržištu mijenja svoje nazive pa se isti brend može pronaći i pod nazivima Walkers u Ujedinjenom Kraljevstvu te Smith's u Australiji. U Hrvatskoj je to brend čipsa koji se naziva Lays. Godišnja zarada ovoga poduzeća je više od 17 milijardi dolara diljem svijeta ([https://startuptalky.com/lays-marketing-strategy/#About Lay's](https://startuptalky.com/lays-marketing-strategy/#About_Lay's)). „Godine 1932. CE Doolin je ušao u mali kafić u San Antoniju i kupio vrećicu kukuruznog čipsa. Nakon što je saznao da proizvođač želi prodati svoj posao, kupio je recept i počeo raditi Fritos kukuruzni čips u majčinoj kuhinji.“ (<https://www.fritolay.com/about-frito-lay/company-story>) Na ovaj je način započela povijest poduzeća Lays, koje glasi za izrazito dobroga proizvođača čipsa, a u današnje se vrijeme povezuje sa nogometom i slavnim nogometašima kako bi još više unaprijedili međunarodni marketing. Ovo poduzeće vrlo uspješno uspijeva privući potrošače i ostvariti dobit. Lays se kao poduzeće fokusirao na predstavljanje proizvoda široke palete okusa koji mogu zadovoljiti sve vrste potrošača. Za sebe navode kako postoje više od 75 godina te da su svojim okusima bogati kao i njihova povijest, a da hrskavost njihovog čipsa izmami osmijehe na lica. Kako bi taj čips upravo bio toliko poseban, za to je zaslužan poseban krumpir koji se uzgaja u Sjevernoj Americi. Lays je podružnica tvrtke PepsiCo, a postala je vodećim brendom grickalica (Lays, <https://www.lays.com/about-us>).



Slika 7. Promjena loga poduzeća s obzirom na godine (<https://startuptalky.com/lays-marketing-strategy/>).

Lays se svojom marketinškom strategijom izrazito ističe i pokazuje sposobnim kao poduzeće da se razvija i mijenja, ali da jednako tako ostane vjeran svojim temeljnim vrijednostima. Njihova je strategija bogatstvo i različitost okusa, ali i online prisutnost. Različitost okusa odnosi se na okuse koji se razlikuju od onih klasičnih do inovativnih i specifičnih za određene regije pa na taj način pokušavaju kao poduzeće osmisliti čips za koji bi svatko mogao pronaći nešto za sebe. Samim time pokušavaju dakle zadovoljiti široku demografsku skupinu (<https://www.linkedin.com/pulse/unveiling-recipe-success-deep-dive-lays-marketing-strategy-shoeb>).

Okus	Opis	Sastojci
klasična	Bezvremenski okus koji je Lay's čips učinio poznatim imenom. Hrskavo i blago posoljeno.	Krompir, biljno ulje i sol
Kiselo vrhnje i luk	Kombinacija pikantnog i pikantnog okusa koja je omiljena obožavateljima već godinama.	Krompir, biljno ulje, kiselo vrhnje i začini od luka
Roštilj	Dimni i slatki profil okusa koji zadovoljava želju za roštiljem bez roštilja.	Krompir, biljno ulje, začini za roštilj
Sol i ocat	Savršena ravnoteža ljutog octa i slane dobrote za hrabro iskustvo grickanja.	Krumpir, biljno ulje, sol i začini ocat
Cheddar & kiselo vrhnje	Neodoljiva kombinacija kremastog okusa cheddara i kiselog vrhnja.	Krumpir, biljno ulje, začini cheddar i vrhnje

Slika 8. Različito okusa (<https://thebigmarketing.com/lays-marketing-strategy/>).

Strategija cijena poduzeća Lays vrlo je zanimljiva. Kao poduzeće odlučili su za svoje proizvode zadržati pristupačne cijene kako bi na tržištu lakše konkurirali. Budući da su kupcima dostupna pakiranja čipsa koja se razlikuju veličinama, a dostupni su i paketi čipseva, na ovaj način osigurali su zadovoljstvo potrošača. Godišnji je prihod ovoga poduzeća više od 17 milijardi dolara godišnje (<https://www.mbaskool.com/marketing-mix/products/17405-lays.html>).

Strategija distribucije poduzeća Lays je da svojom snažnom mrežom opskrbnih lanaca razvijaju i široku mrežu distributera i maloprodaje pa se upravo zbog toga čips Lays može kupiti u bilo kojoj prodavaonici i maloprodaji. Kako je ovaj proizvod namijenjen svima diljem svijeta, ne postoji za njega ciljano područje ili dob, a dostupan je u SAD-u, Velikoj Britaniji, Kanadi, Indiji, Rusiji, Kini, Francuskoj, Njemačkoj, Hrvatskoj i mnogim drugim zemljama, njih više od 200, što pokazuje kako je ovo poduzeće zbilja uspješno u međunarodnom marketingu (<https://www.mbaskool.com/marketing-mix/products/17405-lays.html>).

Povezanost velikih natjecanja i marketinga ovoga poduzeća očituje se i u suradnjama sa slavnim osobama, pa su tako oni vrlo često pojavljuju u različitim oglašavačkim kampanjama za ovaj proizvod. Na ovaj način ovo poduzeće uspijeva koristiti moć utjecaja i stvoriti poveznicu svojih proizvoda i popularnih osoba što za rezultat daje povećanje vidljivosti robne

marke, u ovom slučaju čipsa Lays te povećava i povjerenje samih potrošača što za krajnji cilj i dovodi do povećanja kupnje i općenito biranja upravo ovoga čipsa od svih drugih kojih je izrazito mnogo (<https://startuptalky.com/lays-marketing-strategy/>).



Slika 9. Marketinška strategija: suradnja sa slavnim/poznatim osobama (<https://startuptalky.com/lays-marketing-strategy/>).

Iduća strategija za kojom je ovo poduzeće posegnulo u svome marketinškome radu bila je besplatna podjela uzoraka čipsa. Sa ovim su postupkom upoznali potrošače sa svojim poduzećem i svojim proizvodima, a upravo su na ovaj način potaknuli veliku prodaju i lojalnost brendu (<https://thebigmarketing.com/lays-marketing-strategy/>).

Identitet brenda	Lokalizirane oglasne kampanje	Moć besplatnih uzoraka
Kultni logotip s Hermanom Layem	Naglašena svježina i lokalna priroda	Upoznao potrošače s Lay's čipsom
Istaknuti brendovi na vozilima i ambalaži	Poziva se na želju potrošača za autentičnošću	Poticanje ponovne prodaje i poticanje lojalnosti

Slika 10. Marketinške strategije poduzeća Lays (<https://thebigmarketing.com/lays-marketing-strategy/>).

Još jedna od vrlo kvalitetnih i korisnih strategija ovoga poduzeća jesu različite promocije koje uključuju kodove, pakete čipova, popuste i sl., a potrošačima se omogućuje da sudjeluju u odabiru novih okusa i dr. (<https://www.businessoutreach.in/lays-marketing-strategy/>).

Strateškim partnerstvima, odnosno stvaranje partnerstva kao strategija poduzeće Lays ostvaruje vezu sa mnogim tvrtkama i kafićima koji se bave pićem, a svojim kupcima nude i besplatne pakete te se na primjer uz kupnju Coca-Cole dobije paket čipsa gratis i slično (<https://www.businessoutreach.in/lays-marketing-strategy/>).

## **4.2. Organizacija međunarodnog marketinga i poslovanje poduzeća Lays**

Pristup oblikovanju organizacije međunarodnoga marketinga u poduzeću Lays temelji se na ljudskim resursima, strategijama marketinga i oglašavanja te odnosu prema potrošačima. Svako poduzeće koje želi uspješno organizirati međunarodni marketing treba brinuti o navedenim čimbenicima, jer ukoliko su uređeni ljudski resursi te poduzeće ima dobar odnos sa svojim zaposlenicima koji su zadovoljni svojim radnim uvjetima te brinu i o odnosu sa potrošačima koje oslušuju i pokušavaju zadovoljiti njihove uvjete, stvaraju bolje rezultate, čemu pomažu i različite strategije oglašavanja.

### **4.2.1. Ljudski resursi**

Ljudski resursi, kao jedan od unutarnjih čimbenika organizacije međunarodnoga marketinga jesu jedan vrlo važan čimbenik u koje svako poduzeće treba ulagati ukoliko želi imati složenu organizaciju strukturu, što poduzeće Lays ima. Iz svega što se može istražiti o ovome poduzeću vezano za ljudske resurse, može se zaključiti kako ovo poduzeće ulaže u ljudske resurse i radi na pozitivnoj radnoj klimi unutar poduzeća. Zaposlenici ovoga poduzeća zadovoljni su sa svojim radnim mjestima i uvjetima rada, a komunikacija unutar poduzeća utječe i na proizvodnju ovoga brenda čipsa kao i na odnose sa potrošačima i ulagačima. Kako ovo poduzeće brine o tome da svojim zaposlenicima pruži osjećaj povjerenja i otvorenosti, poštovanja i potporu te sigurnost i zadovoljstvo, na pravom je putu u kojem iznova mogu očekivati pozitivne rezultate. Kako bi to sve zajedno funkcioniralo, važno je u poduzeću imati osobe zadužene za ljudske resurse koja zaposlenike iznova obavještava o svim potrebnim podacima, ovo poduzeće to ima i izrazito ulaže upravo u ljudske resurse. Na svojoj internetskoj stranici ovo poduzeće navodi kako svojim radnicima daju izvrsnu plaću i beneficije, kako ulažu u zajednicu i brinu o održivosti te da vlada

pobjednička kultura i predanost raznolikosti i inkluziji. Svojim zaposlenicama koje su rodile, ovo poduzeće daje 6 tjedana plaćenoga roditeljskoga dopusta, plaća se školarina, plaćeni godišnji odmor, mirovinski fond, besplatni wellness i sl. Također, ovo poduzeće osvještava važnost osoba s invaliditetom te iste zapošljava, a povezani su i sa nekoliko neprofitnih organizacija sa kojima je ovo poduzeće u partnerstvu. Ovo poduzeće brine i o održivosti planeta i ljudi različitim akcijama.



Slika 11. Radnici u Lays poduzeću (<https://www.fritolayemployment.com/why-frito-lay/>).

#### 4.2.2. Marketing i oglašavanje

Poduzeće Lays imaju izrazito dobro razvijene odnose sa javnošću što im pomaže pri razvijanju međunarodnoga marketinga, a svojim kreativnim programom utječu na dobar glas i atraktivan imidž. Ovo poduzeće također brine o marketingu na način da brinu o krajnjim potrošačima i njihovim različitim željama ili potrebama pa zbog toga u nekoliko različitih zemalja imaju i drukčija imena, kako je u radu prethodno spomenuto. Različitim strategijama ovo se poduzeće istaknulo na svjetskom tržištu te postalo multinacionalnom kompanijom.

Na mrežnim je stranicama i platformama različitih društvenih medija Lays prisutan u velikoj mjeri i redovitim ažuriranjima, različitim natjecanjima i interaktivnim sadržajima koje nude pokušavaju privući mnoge potrošače, a to im se čini ide veoma uspješno. Što se tiče ambalaže i dizajna samoga proizvoda, Lays se ističe svojim žarkim bojama pakiranja, a najprepoznatije je ono žuto. Karakteristika dizajna je i jednostavnost sa čime su postigli da



fokus ostane na proizvodu s naglašenom kvalitetom i okusom proizvoda (<https://www.linkedin.com/pulse/unveiling-recipe-success-deep-dive-lays-marketing-strategy-shoeb>).

Strategija oglašavanja ovoga poduzeća pokazuje dobre rezultate i ukazuje na to da poduzeće uspješno bira i kombinira elemente aktivnosti oglašavanja, a na različite načine žele unaprijediti prodaju svoga proizvoda te to čine pomoću bonus pakiranja, besplatnih uzoraka i kampanjama sa poznatim osobama kao što su nogometaši i dr.



Slika 12. Izgled pakiranja Lays Čipsa (<https://startuptalky.com/lays-marketing-strategy/>).

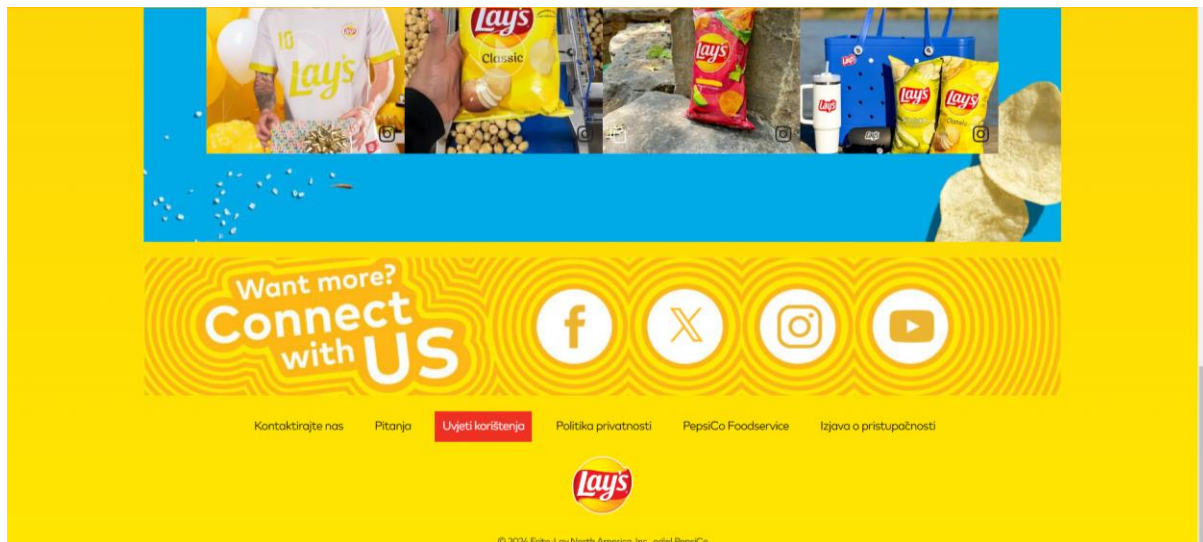
Ovo se poduzeće oglašava i na TV-u, radiju, časopisima, novinama i društvenim mrežama: Facebook, Twitter, YouTube, a često su i sponzori velikih natjecanja čime se također ističu, pokazuju, ali i marketinški razvijaju (<https://www.mbaskool.com/marketing-mix/products/17405-lays.html>).

Prednosti Lay's televizijskog oglašavanja	Primjeri
Povećana svijest o robnoj marki	Sponzoriranje popularnih TV emisija koje su privukle milijune gledatelja uvelike je proširilo Layev doseg.
Uspostavljena prepoznatljivost marke	Zarazni džinglovi poput "Lays potatoes make a meal for runch!" pomogao da se Lay ugradi u javnu svijest.
Strateško ciljanje	Lay's je prilagodio svoje televizijsko oglašavanje kako bi dosegli svoju <b>ciljanu publiku</b> tijekom emisija koje su zadovoljile njihovu demografsku skupinu.
Povećana prodaja	Široka izloženost stečena televizijskim oglašavanjem pridonijela je većem obujmu prodaje Lay's čipsa.

Slika 13. Prednosti TV oglašavanja (<https://thebigmarketing.com/lays-marketing-strategy/>).

#### 4.2.3. Odnos prema potrošačima

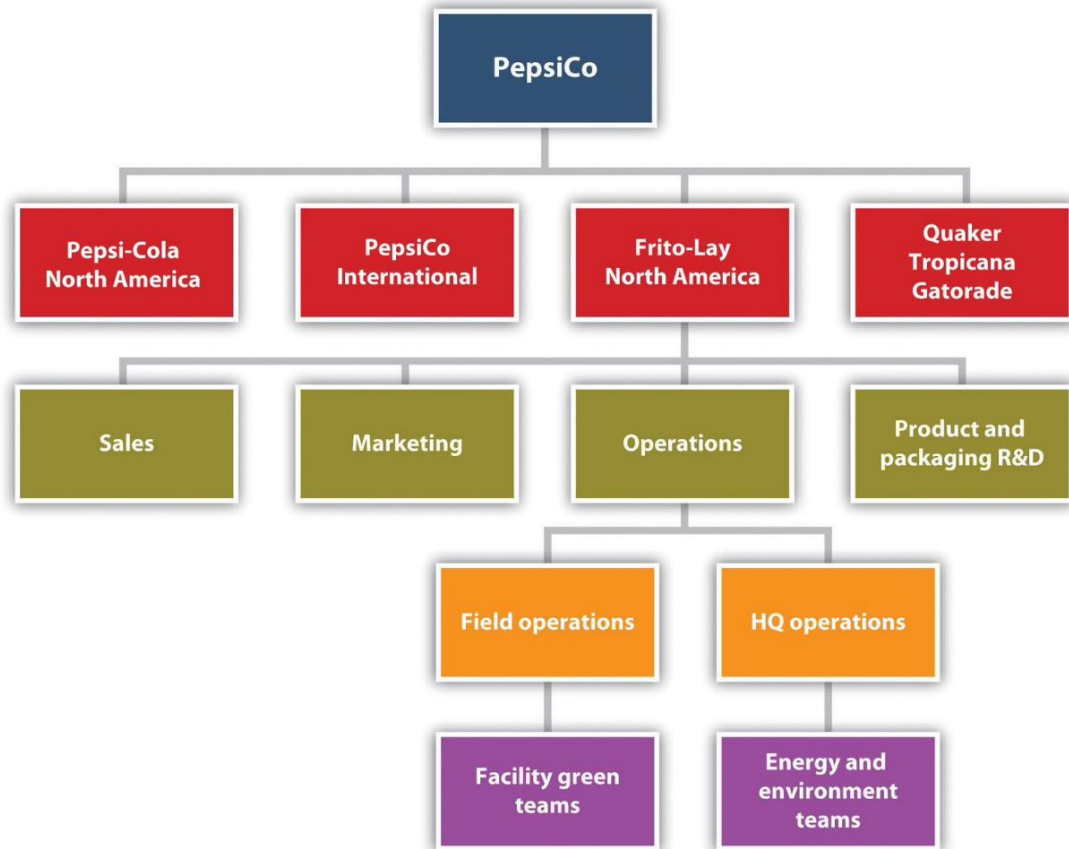
Poduzeće Lays izrazito se brine za svoje potrošače, odnosno, svojim strategijama u kojima im omogućuju da ponude neki novi okus, sa različitim promocijama i ponudama za svoje potrošače i krajnje kupce kojima je proizvod namijenjen, omogućuju im slobodu, sudjelovanje, povjerenje i kvalitetu. Na svojoj internetskoj stranici omogućuju brzi i jednostavan pristup svim podacima svojim potrošačima, a pozivaju ih na međusobno povezivanje putem društvenih mreža. Ovaj pristup omogućuje poduzeću Lays da ostvaruje kvalitetan odnos sa svojim potrošačima čime utječu na proizvodnost svoga rada i rentabilnost samoga poslovanja te kvalitetu proizvoda. Također, utječu i na zadržavanje postojećih, ali i pridobivanje novih potrošača.



Slika 14. Internetska stranica Lays poduzeća (<https://www.lays.com/about-us>) .

#### 4.2.4. Analiza organizacije međunarodnoga marketinga u poduzeću Lays

S obzirom na oblik organizacije međunarodnoga marketinga koja se dijeli na vanjski i unutarnji, poduzeće Lays koristi se funkcionalnim oblikom organizacije međunarodnoga marketinga. Karakteristike koje pokazuju da se radi o funkcionalnom obliku organizacije unutarnjeg međunarodnog marketinga jesu funkcije koje ima, a to su: prodaja, marketing, marketinška istraživanja te operacije. Ovaj oblik organizacije odgovara ovom poduzeću budući da imaju jednostavan asortiman proizvoda, a njihov menadžment bavi se funkcionalnom učinkovitošću poduzeća.



Slika 15. Organizacija unutarnjeg marketinga poduzeća Lays ([https://saylordotorg.github.io/text\\_sustainability-innovation-and-entrepreneurship/s09-03-frito-lay-north-america-the-ma.html](https://saylordotorg.github.io/text_sustainability-innovation-and-entrepreneurship/s09-03-frito-lay-north-america-the-ma.html))

Ovo je poduzeće svojim aktivnostima i oblikom međunarodnoga marketinga doseglo stupanj multinacionalne kompanije, koja je najviši stupanj organizacije međunarodnoga marketinga i u kojem poduzeće izvrsno obavlja svoje aktivnosti na stranim tržištima i brzo reagira na potrebne promjene. Ovo poduzeće dakle u potpunosti iskorištava sve mogućnosti tržišta i na taj način ostvaruju maksimalnu dobit. To pokazuju i rezultati istraživanja kojima je pokazano kako su male razlike u preferencijama potrošača ovoga brenda čipsa i drugih brendova, konkretno brenda Chitato. Ovo su istraživanje proveli Khayru, Darmawan i Munir (2021) kojim su željeli istražiti koji brend potrošači više preferiraju: Lays ili Chitato. Kako poduzeće Lays izvrsno obavlja sve aktivnosti vezane uz međunarodni marketing, tako je i na stranim tržištima dosegao visoki stupanj potražnje svoga proizvoda. Ovo je istraživanje za rezultat pokazalo kako se ovo poduzeće istaknulo svojim raznovrsnim pakiranjima i paletom okusa te da potrošači vide i cijene određene strategije različitih marki te da to cijene.

Provedeno je i istraživanje o razlikama oglašavanja poduzeća Pringles i Lays, a rezultati su pokazali kako ova dva poduzeće koriste slične metode oglašavanja, od boje,

prostora, isticanja proizvoda, ali da je jedino odabir glazbe drukčiji te da poduzeće Lays koristi pjesmu Forget About Me koja daje ugodan i opuštajući dojam, dok Pringles koristi pjesmu Funky Town sa brzim i optimističnim tempom kojim opisuju osjećaj užitka tijekom konzumiranja ovoga čipsa (Prastiwi, Bramantya Pradipta, 2024). Dakle poduzeće Lays uspješno konkurira objema velikim poduzećima koji imaju istu vrstu proizvoda i s kojima se pojavljuju na međunarodnome tržištu. Upravo to pokazuje uspješnost organizacije međunarodnoga marketinga ovoga poduzeća.

Također, provedeno je istraživanje o povezanosti boje i okusa čipsa, a kako poduzeće Lays brine o svojim potrošačima i njihovim preferencijama, ovo istraživanje pokazalo je kako poduzeće Lays mijenja pakiranja svojih proizvoda budući da su svjesni važnosti ambalaže u poticanju prodaje proizvoda, a kako su dva najvažnija parametra ovoga poduzeća boja i okus proizvoda, poduzeće Lays zna kako svaka razlika u boji u okusu pakiranja koja su dostupna potrošačima kod potrošača može izazvati zbunjenost. Također, kako u različitim kulturama i zemljopisnim područjima boja može imati drukčija značenja, poduzeće Lays prilagođava svoja pakiranja upravo tim zahtjevima (Kanini, Menon i Shah, 2020).

## 5. Zaključak

Važnost marketinga općenito, ali i međunarodnoga marketinga za svjetske je brendove, poduzeća, organizacije i sl. od izrazite važnosti. Međutim, to nije tako jednostavan proces i za to je potrebno mnogo truda i znanja, poznavanja novih ideja i razumijevanje potrošača koji su oni kojima su proizvodi namijenjeni.

Cilj ovoga rada bio je istražiti teoriju o organizaciji međunarodnoga marketinga, a potom sve to pokušati analizirati na poduzeću Lays kojega je bilo potrebno analizirati i prikazati.

Poduzeće Lays vrlo dobro obavlja međunarodne marketinške aktivnosti i promišljaju o svojim postupcima i strategijama. Ovo je poduzeće postiglo stupanj multinacionalne kampanje i posluju u preko 200 država svijeta. Poduzeće je to koje je osnovano davne 1940. godine, a tijekom toga je vremena mijenjalo nazive, a dan danas se u određenim državama svijeta ovaj brend čipsa drukčije imenuje. Ovo poduzeće brine o odnosima u poduzeću, odnosno ljudskim resursima, ali brinu i o odnosima sa javnošću i potrošačima i upravo su zbog tih čimbenika i uspjeli postići da postanu multinacionalna kompanija. Strategije koje su ključne u njihovom poslovanju jesu: strategija bogatstva i različitosti okusa, strategija cijene, strategija povezivanja velikih natjecanja i marketinga, strategija besplatnih uzoraka, strategija promocija sa kodovima, paketima, popustima i dr. te strateška partnerstva. Unutarnja organizacija međunarodnoga marketinga ovoga poduzeća temelji se na funkcionalnom obliku organizacije koji svojom jednostavnošću omogućuje menadžmentu da se bavi funkcionalnom učinkovitosti proizvoda. U konačnici se može zaključiti kako se rad na marketingu i kvaliteti proizvoda isplati te da potrošači prepoznaju trud koji je uložen u cjelokupni proces od proizvodnje, promocije pa sve dok proizvod ne dođe u ruke potrošača.

## 6. Literatura

1. Baban, Lj. (1991). Tržište. Zagreb: Školska knjiga.
2. Baban, Lj., Leko, M. (1997). Međunarodni marketing. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
3. Czinkota, M. R., & Ronkainen, I. A. (2013). International marketing. Cengage Learning.
4. Jaman, L. (2017). *Uloga marketinga i organizacijska struktura u turističkom poduzeću "Valamar Riviera"* (Završni rad). Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli.
5. Jaško, O., Čudanov, M., Jevtić, M., Krivokapić, J. (2014). Osnovi organizacije i menadžmenta. Beograd: Fakultet organizacionih nauka.
6. Kanani, Henish & Menon, Preetha & Shah, Hem. (2020). Assessing the Importance of Colour-Flavour Association in Determining the Brand Recall of the Product (Lays).
7. Khan Khayru, R., Darmawan, D. ., & Munir, M. (2021). Analysis of product preference of chitato and lays potato chips. *Journal of management, accounting, general finance and international economic issues*, 1(1), 10–15. <https://doi.org/10.55047/marginal.v1i1.7>
8. Leko-Šimić, M. (2002). Istraživanje međunarodnog tržišta - specifičnosti izazovi. *Ekonomski vjesnik*, XV (1-2), 51-56.
9. Marketing. *Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje*. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2013. – 2024.
10. Marković, M. (1993). Međunarodni marketing: strategija i strateški marketinški management. *Ekonomski misao i praksa*, 2 (2), 169-182.
11. Miljević, A. (2021). *Organizacija međunarodnog marketinga u poduzeću McDonald's : Završni rad* (Završni rad). Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku.
12. Organizacija. *Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje*. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2013. – 2024.
13. Prastiwi, A., & Bramantya Pradipta. (2024). A Comparative Multimodal Analysis on Selected Advertisements: Lays & Pringles . *Proceeding of Undergraduate Conference on Literature, Linguistic, and Cultural Studies*, 3(1), 52-59. <https://doi.org/10.30996/uncollcs.v3i1.4596>

14. Previšić, Đ., Ozretić Došen, Krupka Z. (2012). Osnove međunarodnog marketinga. Zagreb: Školska knjiga.
15. Previšić, J., Ozretić Došen, Đ. (1999). Međunarodni marketing. Zagreb: Masmedia.
16. Segetlija, Z. (2003). Razvoj distribucijskih kanala u međunarodnom marketingu. *Ekonomski vjesnik*, XVI (1-2), 75-85.
17. Senčić, J., Vukonić, B. (1997). *Marketing u turizmu*. Zagreb: Mikrorad d.o.o.

### **Internetski izvori:**

1. <https://startuptalky.com/lays-marketing-strategy/> Pristupljeno 1.7.2024.
2. <https://www.businessoutreach.in/lays-marketing-strategy> Pristupljeno 1.7.2024.
3. <https://www.linkedin.com/pulse/unveiling-recipe-success-deep-dive-lays-marketing-strategy-shoeb> Pristupljeno 1.7.2024.
4. <https://www.mbaskool.com/marketing-mix/products/17405-lays.html> Pristupljeno 1.7.2024.
5. Lays, <https://www.linkedin.com/pulse/unveiling-recipe-success-deep-dive-lays-marketing-strategy-shoeb>. Pristupljeno 1.7.2024.
6. Organizacija unutaršnjeg marketinga poduzeća Lays, [https://saylordotorg.github.io/text\\_sustainability-innovation-and-entrepreneurship/s09-03-frito-lay-north-america-the-ma.html](https://saylordotorg.github.io/text_sustainability-innovation-and-entrepreneurship/s09-03-frito-lay-north-america-the-ma.html) . Pristupljeno 6. rujna 2024.



## 7. Popis slika

Slika 1. Proces međunarodnoga marketinga (Previšić, Ozretić Došen, Krupka, 2012). ....	5
Slika 2. Planiranje međunarodnoga marketinga (Previšić, Ozretić Došen i Krupka, 2012).....	7
Slika 3. Etape razvoja organizacije međunarodnog marketinga poduzeća (Miljević, 2021)...	11
Slika 4. Geografski oblik međunarodne organizacije marketinga (Jaman, 2017 prema Senčić i Vukonić, 1997) .....	14
Slika 5. Funkcionalni oblik organizacije strukture marketinga (Jaman, 2017 prema Senčić i Vukonić, 1997) .....	15
Slika 6. Primjer proizvodne marketinške organizacije (Jaman, 2017 prema Senčić i Vukonić, 1997) .....	15
Slika 7. Promjena loga poduzeća s obzirom na godine ( <a href="https://startuptalky.com/lays-marketing-strategy/">https://startuptalky.com/lays-marketing-strategy/</a> ).....	20
Slika 8. Različitost okusa ( <a href="https://thebigmarketing.com/lays-marketing-strategy/">https://thebigmarketing.com/lays-marketing-strategy/</a> ).....	21
Slika 9. Marketinška strategija: suradnja sa slavnim/poznatim osobama ( <a href="https://startuptalky.com/lays-marketing-strategy/">https://startuptalky.com/lays-marketing-strategy/</a> ).....	22
Slika 10. Marketinške strategije poduzeća Lays ( <a href="https://thebigmarketing.com/lays-marketing-strategy/">https://thebigmarketing.com/lays-marketing-strategy/</a> ) .....	22
Slika 11. Radnici u Lays poduzeću ( <a href="https://www.fritolayemployment.com/why-frito-lay">https://www.fritolayemployment.com/why-frito-lay</a> )..	24
Slika 12. Izgled pakiranja Lays Čipsa ( <a href="https://startuptalky.com/lays-marketing-strategy/">https://startuptalky.com/lays-marketing-strategy/</a> )....	25
Slika 13. Prednosti TV oglašavanja ( <a href="https://thebigmarketing.com/lays-marketing-strategy/">https://thebigmarketing.com/lays-marketing-strategy/</a> ).....	26
Slika 14. Internetska stranica Lays poduzeća ( <a href="https://www.lays.com/about-us">https://www.lays.com/about-us</a> ) .....	27
Slika 15. Organizacija unutarnjeg marketinga poduzeća Lays ( <a href="https://saylordotorg.github.io/text_sustainability-innovation-and-entrepreneurship/s09-03-frito-lay-north-america-the-ma.html">https://saylordotorg.github.io/text_sustainability-innovation-and-entrepreneurship/s09-03-frito-lay-north-america-the-ma.html</a> ).....	28