

# Organizacija međunarodnog marketinga u poduzeću - primjer: Pepco (Pepco group N.V.)

---

Čalić, Karlo

Master's thesis / Diplomski 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:145:404069>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-04**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni diplomski studij Marketing

Karlo Čalić

**Organizacija međunarodnog marketinga u poduzeću – Primjer:  
Pepco (Pepco group N.V.)**

Diplomski rad

Osijek, 2024.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni diplomski studij Marketing

Karlo Čalić

**Organizacija međunarodnog marketinga u poduzeću – Primjer:  
Pepco (Pepco group N.V.)**

Diplomski rad

**Kolegij: Organizacija i provedba marketinga**

JMBAG: 0122223200

e-mail: kcačic@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 Graduate Study Marketing

Karlo Čalić


**Organization of international marketing in the company –  
Example: Pepco (Pepco group N.V.)**

Graduate 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 diplomski (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:** Karlo Čalić

**JMBAG:** 0122223200

**OIB:** 00925980798

**e-mail za kontakt:** kcalic5@gmail.com

**Naziv studija:** Sveučilišni diplomski studij Marketing

**Naslov rada:** Organizacija međunarodnog marketinga u poduzeću – Primjer: Pepco (Pepco Group N.V.)

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

U Osijeku, 2024. godine

Potpis



## SAŽETAK

Ovaj diplomski rad ima za cilj otkriti kako je organiziran međunarodni marketing u poduzeću Pepco. Međunarodni marketing postaje nužnost za poduzeća koja žele ulaziti na inozemna tržišta te na njima biti konkurentna. U teorijskom dijelu rada pojmovno se definira međunarodni marketing te organizacija međunarodnog marketinga, vanjski i unutarnji čimbenici organizacije, vrste organizacije kao i ciljevi poduzeća. U praktičnom dijelu navedenom teorijskom podlogom Pepco je identificiran kao multiregionalno poduzeće sa matričnom unutarnjom organizacijom i vrlo ambicioznim ciljem – postati najistaknutiji europski trgovac diskontnim proizvodima. Objasnjeni su vizija i misija Pepca, poslovna strategija koja se uvelike temelji na standardiziranosti te načini na koje Pepco brzo ulazi na inozemna tržišta. Sekundarni podaci su dopunjeni intervjuima sa menadžerima Pepca na višim operativnim razinama. Intervjui daju uvid u to kako međunarodni marketing funkcionira u svakodnevici te uvid u ipak postojeće razlike između regija unatoč velikom stupnju standardiziranosti. Nastavljaju se pitanjima koja se postavljaju prije samog ulaska na tržište, ali i što se poduzima kako bi nastup na novom tržištu bio što uspješniji te završavaju budućim ciljevima Pepca koji se temelje na digitalnoj transformaciji kako bi se približio kupcima. Uspije li se Pepco digitalizirati, napraviti će velik korak ka svome glavnom cilju, a proces digitalizacije međunarodnih poduzeća je tema koja poziva na daljnja praćenja i istraživanja.

**Ključne riječi:** organizacija međunarodnog marketinga, međunarodni marketing poduzeća, ulazak na inozemna tržišta

## **ABSTRACT**

This graduate paper aims to find out how international marketing is organized in the company Pepco. International marketing is becoming a necessity for companies that want to enter foreign markets and be competitive in them. Theoretical part of the work conceptually defines international marketing and the organization of international marketing, external and internal factors of the organization, types of organization and company goals. In the practical part, with the aforementioned theoretical basis, Pepco is identified as a multi-regional company with a matrix internal organization and a very ambitious goal – to become the most prominent European retailer of discount products. The vision and mission of Pepco, the business strategy, which is largely based on standardization, and the ways in which Pepco quickly enters foreign markets are explained. Secondary data were supplemented by interviews with Pepco managers at higher operational levels. The interviews give an insight into how international marketing works in everyday life and an insight into the differences that still exist between the regions, despite the high degree of standardization. They continue with the questions asked before entering the market, but also what is being done to make the entry into the new market as successful as possible, and end with Pepco's future goals, which are based on digital transformation in order to get closer to its customers. If Pepco manages to digitize, it will take a big step towards its main goal, and the digitization process of international companies is a topic that calls for further tracking and research.

**Keywords:** international marketing organization, international marketing in a company, entering foreign markets

# Sadržaj

<b>1. Uvod</b> .....	1
<b>2. Međunarodni marketing</b> .....	2
<b>2.1. Definiranje i važnost međunarodnog marketinga</b> .....	2
<b>3. Organizacija međunarodnog marketinga</b> .....	6
<b>3.1. Vanjski čimbenici organizacije</b> .....	6
<b>3.2. Unutarnji čimbenici organizacije</b> .....	6
<b>3.3. Ciljevi poduzeća i stil upravljanja</b> .....	7
<b>3.4. Vanjska organizacija međunarodnog marketinga</b> .....	8
<b>3.5. Unutarnja organizacija međunarodnog marketinga</b> .....	11
<b>4. Organizacija međunarodnog marketinga u poduzeću Pepco</b> .....	14
<b>4.1. Misija, vizija i ciljevi poduzeća</b> .....	14
<b>4.2. Poslovanje i strategija poduzeća</b> .....	15
<b>4.3. Organizacija međunarodnog marketinga</b> .....	18
4.3.1. Vanjska organizacija.....	18
4.3.2. Unutarnja organizacija.....	19
<b>4.4. Organizacija ulaska na inozemna tržišta</b> .....	19
<b>5. Istraživanje funkcioniranja organizacije međunarodnog marketinga u praksi u poduzeću Pepco</b> .....	22
<b>5.1. Regionalna organizacija poslovanja i glavne razlike između regija</b> .....	22
<b>5.2. Odabir, ulazak i ekspanzija na tržištu</b> .....	23
<b>5.3. Budućnost u Hrvatskoj i općenito</b> .....	25
<b>6. Rasprava</b> .....	27
<b>7. Zaključak</b> .....	30
<b>Literatura</b> .....	31
<b>Popis slika</b> .....	32



# 1. Uvod

Ukoliko poduzeće želi unaprijediti svoje poslovanje, proširiti svoj utjecaj na tržištu i pridobiti pažnju kupaca i potrošača mora koristiti efektivan marketing. Razvojem poslovanja i trgovine kroz godine, svijet je postajao sve manji te su kupci dobili mogućnost koristiti ili konzumirati proizvode iz cijelog svijeta. Takva globalizacija tržišta je, očekivano, otvorila mnogim poduzećima vrata prema inozemnim tržištima gdje bi mogla nastaviti svoje poslovanje, pojačati svoj ugled i pružiti nove ideje, proizvode, prodajne formate i atraktivne cijene kupcima na inozemnim tržištima. A kako bi se to ostvarilo, jak marketing je imperativ. Ipak, razlike na tržištima, odnosno kulturne, ekonomske i socijalne razlike ljudi u odnosu na domaću zemlju primorale su poduzeća da diferenciraju svoje marketinške aktivnosti i poruke kako bi više odgovarale obilježjima novog tržišta. Izlazak na više tržišta tražio je i više troškova, organizacije i prilagodbe te je odjel međunarodnog marketinga postao ključan faktor u poslovanju mnogih poduzeća.

Tema rada je upravo istraživanje organizacije međunarodnog marketinga u poduzeću Pepco. Konkretnije, odgovara li situacija u praksi onim podacima o poduzeću Pepco koji su već javno dostupni.

Korišten je kvalitativni pristup temi baziran na kompilaciji dostupnih podataka na Internetu o poslovanju Pepca i intervjuima sa Tomislavom Bekavcem, glavnim voditeljem za regiju Srednje-istočna Europa i Martini Vicić, regionalnoj marketing menadžerici. Korištene su i metode sinteze i analize, metoda deskripcije koja slikama proširuje i pomnije objašnjava tekst te deduktivna metoda kojom su iz dobivenih informacija doneseni zaključci.

Prvo poglavlje je uvodno, dok se u drugom definira važnost međunarodnog marketinga u poslovanju. Treće poglavlje detaljnije obuhvaća samu organizaciju međunarodnog marketinga te definira glavne čimbenike i vrste organizacije. U četvrtom poglavlju, na temelju već dostupnih podataka na Internetu se istražuje međunarodna organizacije poduzeća Pepco; ciljevi, poslovanje i strategija poduzeća kao i organizacija međunarodnog marketinga te organizacija ulaska na inozemna tržišta. Peto poglavlje koristeći metode nastoji saznati kako to zapravo izgleda u praksi kroz razgovor sa višim menadžerima Pepca. Šesto poglavlje analizira, uspoređuje i raspravlja rezultate, tj. dobivene informacije sa onima koje su dostupne svima na Internetu. Naposljetku se donosi zaključak na temelju teorijskog dijela te informacija prikupljenih o poduzeću Pepco iz navedenih izvora i daju se preporuke za buduća istraživanja.

## 2. Međunarodni marketing

### 2.1. Definiranje i važnost međunarodnog marketinga

Kako bi svjetsko tržište postalo ono što je danas kroz povijest je moralo biti oblikovano procesima koji će ga proširiti, približiti i izgraditi, tj. globalizirati. Globalizacija nije moderan proces, započeo je prije mnogo stoljeća razmjenom dobara i kulturnih postignuća istočne Azije i Europe Putom svile. Velika razmjena je nastupila otkrićem Amerike koja je Europi donijela mnoga dotad nepoznata dobra. Industrijska revolucija je dodatno potaknula i ubrzala globalizaciju kroz pojavu željeznica što je pomoglo brže i efikasnijem protoku ljudi, dobara i informacija. Današnji svijet se nerijetko naziva i globalnim selom jer je ogroman broj informacija dostupan u nekoliko klikova, kupovina je omogućena iz udobnosti doma, transport je brži i jeftiniji no ikada, sve što nas zanima možemo pronaći u par sekundi. Proces globalizacije prati i usko vezan proces liberalizacije tržišta koji se očituje kroz ukidanje barijera ili prepreka, kako u svakodnevnom, tako i u poslovnom životu. Ukidanje barijera u međunarodnoj razmjeni je značilo slobodu kretanja proizvoda i usluga, ljudi, kapitala i informacija. Uz ova dva procesa vezan je i noviji trend glokalizacije, miješanje globalizacije i lokalizacije odnosno prilagođavanje određenih globalno distribuiranih proizvoda, brendova, oglašivačkih kampanja i slično za potrošače na lokalnom tržištu (npr. McDonald's koji u raznim zemljama ima ekskluzivne proizvode namijenjene za tržište te zemlje).

Uistinu je mnogo definicija koje opisuju međunarodni marketing no Previšić i dr. (2012:6) tvrde da „međunarodni marketing možemo definirati kao koordinirano izvođenje marketinških aktivnosti u više od jedne zemlje kako bi se obavila razmjena koja zadovoljava ciljeve pojedinaca, organizacije i društva u cjelini.“

Grbac (2009: 17-18) objašnjava da „promatrano s aspekta ponude, mnogi poslovni subjekti koji su djelovali na nacionalnom tržištu uviđaju da je plasman na nacionalno tržište limitiran, odnosno da su njihove razvojne mogućnosti ograničene. Zato se počinju širiti i svoje poslovanje usmjeravati prema traženju i zadovoljavanju novih, inozemnih tržišta. Takvi poslovni subjekti dio svoje ponude plasiraju na druga inozemna tržišta. Motivaciju nalaze u učincima ekonomije obujma, odnosno povećanju proizvodnje i stvaranja usluga i smanjivanju jedinične cijene proizvoda i usluga. Navedeno omogućuje smanjivanje cijene proizvoda na domaćem tržištu, što utječe na povećanje konkurentnosti i povećanje potražnje i zadovoljstva krajnjih potrošača ili poslovnih kupaca“.

Rakita (2009: 8-9) proširuje definiciju međunarodnog marketinga kroz 5 elemenata, odnosno uloga koje bi međunarodni marketing trebao obuhvatiti:

**Strategijsko usmjeravanje** – zasnovano na svestranom istraživanju međunarodnih tržišta, analizi pojedinih tržišnih mogućnosti i identificiranju najpovoljnijih alternativa međunarodnog tržišnog uključivanja. Međunarodni usmjeravajući marketing se, dakle, zasniva na: koncepcijskom usmjeravanju, međunarodnom marketinškom istraživanju, selekciji i izboru inozemnih tržišta, međunarodnom tržišnom ciljanju, kao i selekciji i izboru strategije ulaska na inozemno tržište.

**Instrumentalno kreiranje** – usmjereno na programiranje međunarodnih marketinških aktivnosti, ili osnovnih elemenata međunarodne marketinške ponude, kao što su: proizvod, cijena, međunarodna distribucija, međunarodna promocija i druge prateće aktivnosti međunarodnog marketinga. Ovdje se govori o programskoj i kreativnoj strani međunarodnog marketinga.

**Efektivna realizacija** – koja se odnosi na uspješnu koordinaciju međunarodnih marketinških aktivnosti, kako bi se ostvarili značajni konkurentski i sinergijski efekti prepoznatljive i jedinstvene marketinške ponude. Da bi realizacija međunarodnih marketinških aktivnosti bila efektivna, one moraju biti međusobno dobro usklađene i koordinirane.

**Uspješna internacionalizacija poslovnih subjekata** – u sebi sadrži jasan poslovno-razvojni cilj strategijskog karaktera. Polazi se od toga da je uspješna internacionalizacija značajan poslovni cilj kako privatnih i mješovitih tako i državnih, poduzeća svih veličina, kako pojedinačnih poslovnih entiteta tako i njihovih udruženja, grupacija, grana i djelatnosti, pa i države. Naglasak je na osmišljavanju tržišnog nastupa.

**Adekvatno uklapanje u inozemnu sredinu** – u najširem društveno-ekonomskom i sociokulturnom smislu i uz uvažavanje svih specifičnosti ciljnog poslovnog i marketinškog okruženja. Ostvarivanje poslovnog cilja i interesa kompanija mora biti što uspješnije zadovoljavanje pojedinačne, poslovne i društvene potrebe konkretnog tržišta.

Prva 3 elementa su čvrsto povezana i obuhvaćaju ključne elemente suvremenog tržišnog poslovanja u međunarodnim okvirima. Adekvatne informacije dobivene istraživanjem su nužne kako bi se kreirao pravi program međunarodnih marketinških aktivnosti te njihova efektivna realizacija.

Preostala dva elementa se odnose na ciljeve koji se trebaju ostvariti marketinškim aktivnostima. Uspješna internacionalizacija se javlja kroz obujam prodaje, profit, tržišni udio, povrat ulaganja

ili kroz dugoročnu financijsku isplativost. Adekvatno uklapanje u inozemnu sredinu predstavlja osnovnu društvenu ulogu, misiju i zadatak koji se postavlja pred poslovne subjekte koji izlaze na međunarodnu i globalnu scenu. I kod ovih elemenata imamo naglašenu povezanost u tom smislu što se adekvatno uklapanje u sredinu javlja kao pretpostavka za uspješnu internacionalizaciju, a uspješne internacionalizacije nema bez uvažavanja svake inozemne sredine i okruženja.

Kotabe i Helsen (2010:2-6) navode 5 glavnih razloga zbog kojih je međunarodni, odnosno globalni marketing imperativ:

**Zasićenost domaćih tržišta** – Zasićenost domaćih tržišta u razvijenim zemljama tjera poduzeća na širenje izvan granica svoje države. Ekonomski i populacijski rast u zemljama u razvoju daje im dodatni poticaj da i poduzeća iz tih zemalja uđu na razvijena tržišta.

**Tržišta u nastajanju** - Tokom 20. stoljeća, velike ekonomije i trgovački partneri bili su locirani prvenstveno u regijama Trijade (Sjeverna Amerika, zapadna Europa, Japan), proizvođači preko 80% svjetskog BDP-a sa samo 20% populacije. Međutim, danas, najveće komercijalne mogućnosti su na deset velikih tržišta u razvoju (BEMs), uključujući Kinu, Indiju, Južnu Koreju, Meksiko, Brazil, Argentinu, Južnu Afriku, zemlje Srednje Europe, Tursku i ASEAN - Udruženje država jugoistočne Azije (azijska inačica Europske unije koja broji 10 zemalja). Kako tradicionalna razvijena tržišta postaju sve konkurentnija, ova tržišta u razvoju nude bolje mogućnosti rasta za mnoge tvrtke.

**Globalno natjecanje** – Evolucija tržišta je donijela i novu konkurenciju na domaćim i stranim tržištima za mnoga poduzeća koja su se našla u situaciji da više nisu lideri u svojim granama. Neka poduzeća su na to morala odgovoriti premještanjem svojih proizvodnih operacija u troškovno jeftinije zemlje kako bi bile konkurentnije, dok su neka prodana stranim ulagačima te, iako su možda kulturološki povezana s nekom zemljom, u vlasništvu su kompanije iz druge. Medijsku globalnost su predvodili MTV i CNN sa različitim televizijskim programima diljem svijeta. Industrija videoigara je globalna od prvog dana kroz velike igrače kao što su Nintendo, Sony ili Microsoft.

**Globalna suradnja** - Globalna konkurencija često vodi suradnji, kao što je to vidljivo u industriji informacijskih tehnologija. IBM i Fujitsu, nekadašnji glavni konkurenti, sklopili su partnerstvo 2001. godine, što je uključivalo zajednički razvoj softvera i korištenje računalne

tehnologije. Također, Sony, Toshiba i IBM rade na razvoju naprednih tehnologija procesiranja za čipove nove generacije, pri čemu IBM prenosi svoje najnovije tehnologije partnerima.

**Internetska revolucija** - U usporedbi s e-trgovinom Business-to-consumer (B2C), e-trgovina Business-to-business (B2B) je veća, brže raste i ima manje neravnomjernu geografsku distribuciju globalno. Povećanje slobode kretanja robe, usluga, kapitala, tehnologije i ljudi, ubrzano s razvojem tehnologije, rezultiralo je eksplozijom globalne B2B e-trgovine. Proizvođači koji tradicionalno prodaju kroz maloprodajne kanale možda imaju najviše koristi od e-trgovine. Najvažnije je to što podaci omogućavaju razvoj relevantnih marketinških poruka usmjerenih na važne kupce i pokretanje lojalnih odnosa na globalnoj razini. Štoviše, internet stvara platformu za dvosmjerni dijalog između proizvođača i potrošača, omogućavajući potrošačima da dizajniraju i naručuju vlastite proizvode direktno od proizvođača

### **3. Organizacija međunarodnog marketinga**

„Organizacija međunarodnog marketinga predstavlja organizaciju ljudi, sredstava, metodologije rada, komuniciranja i drugih aktivnosti međunarodnog marketinga i to tako da im se unaprijed odredi cilj, način izvršenja, nositelje izvršenja, vrijeme i sredstva izvršenja, način koordiniranja poslova itd., kako bi se postigla što veća racionalnost u radu“ (Baban, Leko, 1997:72).

Prema Jeannett i dr. (1992:546-547, kako je navedeno u Baban, Leko, 1997:67-68) idealna struktura organizacije trebala bi biti funkcija proizvoda ili usluga koje se nude na inozemnom tržištu i eksternih i internih elemenata okruženja, ali postoji i velik broj čimbenika koji djeluju na formiranje i izbor organizacije međunarodnog marketinga. Ti čimbenici su: vanjski i unutarnji čimbenici, ciljevi poduzeća i stil upravljanja.

#### **3.1. Vanjski čimbenici organizacije**

Na vanjske čimbenike poduzeće može vrlo malo ili nimalo utjecati, a to su (Baban, Leko, 1997:73-74):

- Geografska udaljenost – razvojem tehnologije, prometa i komunikacije značaj geografske udaljenosti se konstantno smanjuje. Problemi se javljaju u područjima sa manje razvijenom komunikacijskom infrastrukturom te u slučaju razlika u vremenskim zonama posebice ako nije riječ o fizičkim proizvodima, nego o kapitalu ili informacijama
- Tip potrošača – što su potrošači na tržištu homogeniji, to će biti dovoljna jednostavnija organizacija međunarodnog marketinga
- Političko-pravna regulativa – različiti vanjsko-trgovački propisi, reguliranje stranih ulaganja, dozvoljeni oblici, način funkcioniranja stranih poduzeća i sl.

#### **3.2. Unutarnji čimbenici organizacije**

Unutarnji čimbenici organizacije odnose se na samo poslovanje poduzeća, Baban i Leko (1997:74-75) navode da su to:

- Udio na tržištu – ovisno o planiranom osvajanju udjela, poduzeće će svoje napore ulagati manje ili više u inozemno tržište te ovisno o cilju, preseliti dio poduzeća u vidu predstavništva ili slično
- Diferenciranost tržišta – što su tržišta na kojima poduzeće nastupa brojnija i međusobno diferenciranija, potrebna je složenija organizacija međunarodnog marketinga, veći djelokrug aktivnosti i broj ljudi
- Ekonomska opravdanost izlaska na tržište – potrebno je stvoriti organizaciju koja odgovara dugoročnim ciljevima poduzeća i imati na raspolaganju financijska sredstva koja će omogućiti rad toj organizaciji
- Ljudski resursi – zbog izuzetne važnosti ljudskih resursa, mnoga poduzeća oblik svoje organizacije prilagođavaju na raspoloživosti ljudskih kadrova, nerijetko se angažiraju i lokalni manageri koji bolje poznaju ponašanje potrošača i tržišta kao i uvjete poslovanja na domaćem tržištu
- Fleksibilnost organizacije – čvrsta struktura omogućava bolju kontrolu, ali ograničava prilagodljivost što bi značilo da u svakoj organizaciji mora postojati određena doza fleksibilnosti jer je potrebno uzeti u obzir da su i poduzeće i tržište dinamične kategorije

### **3.3. Ciljevi poduzeća i stil upravljanja**

„U okviru ciljeva poduzeća, na organizaciju međunarodnog marketinga najviše će utjecati svrha koja je definirana izjavom o misiji, ciljevima i strategijom poduzeća za međunarodno tržište. Svako poduzeće mora imati točno i jasno iskazanu izjavu o misiji koja daje odgovore na pitanja: Tko smo, kamo idemo, u što vjerujemo i u čemu je naša snaga. Na temelju misije, dugoročnih ciljeva i strategije, formirat će se i odgovarajuća organizacija međunarodnog poslovanja. Nije rijetko da se, upravo zbog neuvažavanja ovih elemenata, unatoč predviđanjima rasta na inozemnom tržištu, ne stvori odgovarajuća struktura organizacije koja bi to uspješno pratila i omogućavala. Stil upravljanja u poduzeću može se opisati na temelju strukture upravljanja i procesa odlučivanja. Tri su osnovna oblika strukture upravljanja:

Funkcionalni - obuhvaća nabavu, proizvodnju, istraživanje i razvoj, prodaju, distribuciju i marketing

Tržišno orijentirani - može biti proizvodno, potrošački ili regionalno orijentiran

Matrični - prema proizvodno/geografskim obilježjima, prema funkcionalno/proizvodnim obilježjima ili geografsko/funkcionalnim obilježjima“ (Jeannett i dr. (1992:551-552), navedeno u Baban, Leko, 1997:75-76).

„Način odlučivanja također će utjecati na organizaciju međunarodnog poslovanja. Ako se sve marketinške i druge odluke donose u sjedištu, to će utjecati i na oblik organizacije međunarodnog marketinga i u svim podružnicama po svijetu. S druge strane, ako je odlučivanje decentralizirano, tada će organizacija međunarodnog marketinga po podružnicama biti znatno složenija“ (Baban, Leko, 1997:77).

### 3.4. Vanjska organizacija međunarodnog marketinga

Grbac (2009) tvrdi da je evolucija međunarodnog marketinga rezultat razvoja marketinških aktivnosti poslovnih subjekata koji nastupaju na inozemnim tržištima. Naime, poslovni subjekti u svom napredovanju primjenjuje marketinške aktivnosti koje se s obzirom na dostignuti stupanj razvoja i razinu osvajanja tržišta mogu okarakterizirati kao razvojne faze međunarodnog marketinga. Razlikuje se pet razvojnih faza međunarodnog marketinga (Slika1).

Slika 1. Faze razvoja međunarodnog marketinga u poduzeću (izvor: Grbac 2009:22)



**Izvozni marketing** - Poslovni subjekti svoju ekspanziju poslovanja prvobitno ostvaruju na domaćem tržištu primjenjujući domaći marketing. Osvajanje novih, inozemnih tržišta usputna



je i nužna aktivnost kako bi se poslovni subjekt riješio viška proizvedenih proizvoda koje domaće tržište iz različitih razloga nije više u stanju apsorbirati. Poslovni subjekt koristi se istom kombinacijom elemenata marketinga, tj. proizvoda, cijene, distribucije i promocije kao i za domaće tržište, za osvajanje novih inozemnih tržišta. U takvom pristupu poslovni subjekti najveću pažnju posvećuju međunarodnim kanalima distribucije koji se u određenoj mjeri razlikuju od domaćih kanala distribucije.

**Plurinacionalni marketing** – Karakterizira ga nastup na više inozemnih tržišta s planskim elementima nastupa na takvim tržištima. Karakteristično je za ovu fazu razvoja međunarodnog marketinga da poslovni subjekti i dalje u žarištu interesa imaju nacionalno tržište. Takvi poslovni subjekti drže da je domaće tržište najprihvatljivije za njihov razvoj i svoju ponudu prvenstveno prilagođavaju potrebama domaćih kupaca. Cjelovitost prilagođavanja s plurinacionalnim marketingom ostvaruje se potpunijom prilagodbom proizvoda, kanala distribucije, cijena, ali i promocije uvažavajući zahtjeve inozemnih tržišta. Poslovni subjekti prilagođavaju cjelokupno poslovanje, a nastup na domaćem i inozemnom tržištu u sinergijskoj je vezi.

**Multinacionalni marketing** - Međunarodni marketing koji koriste poslovni subjekti za nastup na više inozemnih tržišta s ponudom, odnosno marketinškim programima koji su specifični za svako pojedino inozemno tržište. U takvom pristupu inozemnim tržištima moguće su situacije da proizvodi s kojima se nastupa na različitim tržištima imaju sličnosti ili da su kanali distribucije sa sličnim karakteristikama ili da se cijene bitno ne razlikuju, kao i da komunikacija s tržištem ima određenih jednakosti. Međutim, ono što odvaja multinacionalni marketing od prethodnih razvojnih faza je različitost ponude koja je različita za svako pojedino inozemno tržište. Poslovni subjekti pri tome na zapostavljaju nacionalno tržište.

**Multiregionalni marketing** - Pojavljuje se kao posljedica interesnog objedinjavanja nekoliko zemalja u regionalna udruženja kao što su EU, NAFTA, ASEAN, APEC, MERCOSUR, ANCOM i druga udruženja. Sve te organizacije obuhvaćaju države koje su po određenim karakteristikama slične. Poslovni subjekti prepoznaju te sličnosti i pokušavaju ih oploditi objedinjavanjem njihovih tržišta i zadovoljavanjem tržišnih zahtjeva s istim marketinškim programom. Na taj se način poslovnim subjektima otvara mogućnost iskorištavanja učinaka ekonomije obujma, povećanja učinkovitosti nastupa na inozemnim tržištima i određena razina standardizacija ponude i marketinških napora.

**Globalni marketing** - Ključna odrednica globalnog marketing vezuje se za uvažavanje svjetskog tržišta kao jedinstvenog tržišta, odnosno kao tržišta s jedinstvenim zahtjevima. Polazište osvajanja svjetskog tržišta je strategija koja svjetsko tržište promatra kao jedinstveno,

a ne kao zbroj pojedinih tržišta. Potrebe i želje kupaca drže se dovoljno sličnima da se mogu zadovoljiti jednakim marketinškim programom za cjelokupno globalno tržište. Tako npr. mobiteli kao proizvod zadovoljavaju jednaku potrebu koja se svodi na mogućnost bežične komunikacije s cijelim svijetom.

Baban i Leko (1997: 78-80) razlikuju četiri oblika organizacije međunarodnog marketinga, u odnosu prema ukupnoj poslovnoj organizaciji i okruženju poduzeća:

**1. Poduzeće bez posebne organizacije međunarodnog marketinga** - Ulazak na međunarodno tržište obično je potaknut upitima potencijalnih kupaca zainteresiranih za proizvode domaćeg poduzeća. Poduzeće na sličan način odgovara na domaće upite, ali nedostaje osoba zadužena za međunarodno poslovanje. Većina zaposlenika nema iskustva u vanjskoj trgovini, pa cjelokupno poslovanje prepušta vanjskotrgovinskim poduzećima. Dobit od ovog posla obično je beznačajna. Međutim, povećanje inozemnih kupaca moglo bi dovesti do širenja.

**2. Poduzeće s izvoznim odjelom** - Poduzeće osniva izvozni odjel kako bi osiguralo veću zaradu i bolji kontakt s inozemnim tržištima. Odjel može varirati od jedne osobe do stručnog tima. Primarno se bavi poslovima prodaje, organiziranjem prezentacija i vođenjem izvozne dokumentacije. Strateški zadaci, poput istraživanja tržišta i razvoja proizvoda, ili se ne obavljaju ili njima upravljaju vanjske agencije.

**3. Međunarodno poduzeće** - Američka iskustva pokazuju da optimalna međunarodna organizacija poslovanja podrazumijeva 15% udjela u ukupnom poslovanju. Poduzeće ima potpuno razvijene operativne i strateške funkcije, samostalne marketinške aktivnosti te brojne inozemne podružnice i predstavništva. Iako su povećani troškovi, uspjeh, prodaja i profit su također veći.

**4. Multinacionalna (globalna) kompanija** – Najviši stupanj organizacije međunarodnog marketinga u kojem poduzeće posluje na brojnim inozemnim tržištima, često surađujući s lokalnim partnerima, kako bi smanjili troškove proizvodnje i povećali profit korištenjem jeftinijih resursa.

U okviru samih multinacionalnih kompanije razlikuju se četiri faze razvoja, svaka sa različitim management pristupom i orijentacijom:

- a) etnocentrična - operacije na međunarodnom tržištu promatraju se kao subordinirane onima na domaćem, a domaći standardi apliciraju se na inozemne podružnice
- b) policentrična – naglašavanje lokalnih kulturnih razlika, a procesi i kontrole se rade po lokalnim kriterijima uz slabu komunikaciju sjedišta i podružnica
- c) regiocentrična – fokus je na regionalnu organizaciju ovlasti i komunikacija

d) globalna - cilj je suradnja između sjedišta i podružnica s ciljem identifikacije standarda i procedura koji zadovoljavaju i globalne i lokalne ciljeve i zahtjeve.

### **3.5. Unutarnja organizacija međunarodnog marketinga**

Prema Kotabeu i Helsen (2010: 578-584) glavni oblici koje tvrtke mogu usvojiti kako bi organizirale svoje globalne aktivnosti su:

**Međunarodna podjela** - Prema ovom dizajnu, poduzeće u osnovi ima dva entiteta: domaći odjel, koji je odgovoran za domaće aktivnosti poduzeća i međunarodni odjel, koji je zadužen za međunarodne operacije poduzeća. Većina poduzeća koje se bave međunarodnim marketingom počinju uspostavljanjem izvoznog odjela. Jednom kada međunarodna prodaja dosegne određenu razinu, poduzeće bi moglo osnovati potpuni međunarodni odjel. Cilj međunarodnog odjela je razvijati i koordinirati međunarodne operacije poduzeća. Odjel također skenira tržišne prilike na globalnom tržištu. U većini slučajeva međunarodni odjel ima jednak status s ostalim odjelima unutar tvrtke.

Ova opcija je najprikladnija za poduzeća koja imaju liniju proizvoda koja nije previše raznolika i ne zahtijeva veliku količinu prilagodbe lokalnim potrebama zemlje. To je također održiva alternativa za poduzeća čije je poslovanje još uvijek prvenstveno usmjereno na domaće tržište.

**Proizvodna organizacija** - Popularan je pristup među visokotehnološkim poduzećima i multinacionalnim korporacijama sa složenim proizvodima. „Ovakav oblik organizacije koriste poduzeća koja na međunarodno tržište plasiraju nekoliko grupa potpuno različitih proizvoda. Razlog za ovakav oblik organizacije je u razlici u marketingu različitih proizvoda koja je značajnija od razlika na pojedinim tržištima na koja se ti proizvodi izvoze. Ovakvo je razmišljanje opravdano naročito u slučajevima kada se radi o proizvodima propulzivnih grana koji se vrlo često mijenjaju i usavršavaju u skladu s tehnološkim dostignućima“ (Baban, Leko, 1997:82). Uključuje svaki proizvodni odjel koji upravlja aktivnostima širom svijeta za svoju proizvodnu liniju, nudeći fleksibilnost u raspodjeli resursa i strateškom planiranju među zemljama. Ovaj pristup može dovesti do značajnih ušteda u proizvodnji i logistici, poboljšavajući konkurentsku troškovnu poziciju poduzeća. Međutim, to također može dovesti do dupliciranja zadataka, odvratanja pažnje od potreba lokalnog tržišta i fragmentacije globalnih resursa. Uzak fokus na područje proizvoda možda neće obuhvatiti sinergije između globalnih odjela proizvoda.

**Geografska organizacija** - Ovo je oblik u kojoj poduzeće konfigurira svoju organizaciju prema geografskim područjima: pojedinačnim zemljama ili regijama uzimajući u obzir veličinu i sličnost tržišta. Ova struktura omogućuje poduzećima da ostanu u kontaktu s lokalnim tržišnim uvjetima i odgovore na nove trendove. Međutim, koordinacija sa sjedištem poduzeća i među podružnicama može biti skupa i glomazna.

„Poslovnice u svakoj zemlji pojedinačno uzrokuju ogromne troškove, a s druge strane, vrlo često zemlje koje su geografski blizu imaju i slične socijalne, kulturne, klimatske, pa i druge karakteristike. To omogućava da ih se prati kao jednu cjelinu. Najbolji primjer za to su zemlje Europske unije. Ovakva organizacija ima niz prednosti:

- omogućava poduzeću da optimalno alocira svoje proizvodne i marketinške napore
- omogućava direktni, bliski kontakt sa svim značajnim subjektima na inozemnom tržištu - distributerima, potrošačima i drugima
- regionalna središta vrlo su fleksibilna i relativno brzo i lako se prilagođavaju lokalnim uvjetima i njihovim promjenama.

Jedan od najvećih nedostataka ovakve organizacije su povećani troškovi koji se ogledaju u sljedećem:

- troškovi ljudi, posebice ako se ne uposli lokalna radna snaga
- troškovi same poslovnice
- komunikacijski troškovi sa sjedištem
- troškovi putovanja.

S druge strane podružnice mogu biti organizirane i po pojedinim zemljama. Sama organizacija ista je kao i kod regionalne organizacije, izuzev što je fokus na pojedinoj zemlji. Ovakva organizacija izuzetno je osjetljiva na lokalne običaje, zakone, potrebe i sve ostale specifičnosti te zemlje. Njeni troškovi su još veći nego u slučaju regionalnih središta, a poseban problem koji se ovdje javlja je koordinacija sa sjedištem, kao i koordinacija između akcija u pojedinim zemljama“ (Baban, Leko, 1997:81)

**Matrična organizacija** - Ovo je opcija u kojoj poduzeće integrira dva ili više oblika kako bi maksimizirala prednosti, a minimizirala nedostatke tih oblika. Matrična organizacija je upravljačka struktura koja integrira dvije dimenzije, geografska područja i poslovne odjele,

stekla je popularnost među multinacionalnim korporacijama zbog svoje sposobnosti da odražava složenost globalnih tržišnih arena i potiče timski duh između poslovnog područja, zemlje i funkcionalnih menadžera. Međutim, matrične strukture izgubile su privlačnost zbog sukoba, zbrke i birokratske preopterećenosti. Zemljopisne jedinice odgovorne su za sve proizvodne linije unutar svojeg područja, dok proizvodni odjeli imaju globalnu odgovornost za svoju proizvodnu liniju. To može dovesti do dvostrukog lanca zapovijedanja, pri čemu menadžeri podnose izvješća dvojici nadređenih. Osim toga, preklapanje među podjelama može izazvati napetost, sukobe moći i borbe za teritoriju.

## **4. Organizacija međunarodnog marketinga u poduzeću Pepco**

Poduzeće Pepco je član grupacije Pepco Group N.V. koja je brzorastući, višeformatski diskonter koji obuhvaća još i brendove Poundlad i Dealz koji su uz Pepco vertikalno integrirani u Pepco Global Sourcing koji je odgovoran za 75% proizvoda u prodavaonicama navedenih brendova te je zadužen za nabavu proizvoda, razvoj proizvoda kao i za pružanje potrebne tehnološke strukture i usluga za rad (Pepcogroup.eu).

Pepco kao zasebni entitet je trgovac na malo s najimpresivnijom rastućom vrijednošću u Europi. Lanac je omiljen među kupcima zbog ponude kvalitetnih proizvoda za dom i odjeće za cijelu obitelj po vrlo niskim cijenama. Godine 1999. britanski trgovac na malo Brown & Jackson ušao je u Poljsku, gdje su otvorili Poundstretcher prodavaonice. Nakon loših rezultata, B&J Poland je 2002. prodan južnoafričkom poduzeću Tradegro, a 2004. ga je preuzeo Pepkor. Nakon preuzimanja poslovanja, prodavaonice su rebrandirane u Pepco. Danas Pepco broji više od 3700 prodavaonica diljem Europe, opslužuju preko 30 milijuna kupaca mjesečno te zapošljavaju preko 30 tisuća ljudi, uključujući menadžment. Zahvaljujući velikom opsegu poslovanja i stalnoj usmjerenosti na niske operativne troškove koji su reducirani pomoću 4 logistička centra u Europi, Pepco može ponuditi kvalitetne proizvode po pristupačnim cijenama na sve većem broju lokacija (Pepco.eu).

### **4.1. Misija, vizija i ciljevi poduzeća**

Misija Pepca je obiteljima ponuditi vrijednost za novac, odnosno, omogućiti kupcima najlakši pristup svim proizvodima koje žele i trebaju svaki dan, za odijevanje obitelji te za uređenje i održavanje svojih domova, po najnižim cijenama. Pepco se ponosi činjenicom da je predvodnik u snižavanju troškova života na tržištima na kojima posluje, pružajući kupcima ono što im je potrebno za njihove domove i obitelji svaki tjedan. Naglašava i da njegove operativne tvrtke prave razliku prema klijentima kojima služe i zajednicama u kojima posluju, uključujući dodatnu lokalnu podršku za one kojima je najpotrebnija.

Vizija Pepca je izgraditi najistaknutijeg europskog trgovca diskontnim proizvodima – biti najveći, najpoznatiji, najbolji i najjeftiniji. Četiri najvažnija cilja koja se stavljaju pred sva poduzeća grupacije su (Pepcogroup.eu):

1. Povećati prihode, vrijednost brenda i tržišni udio.

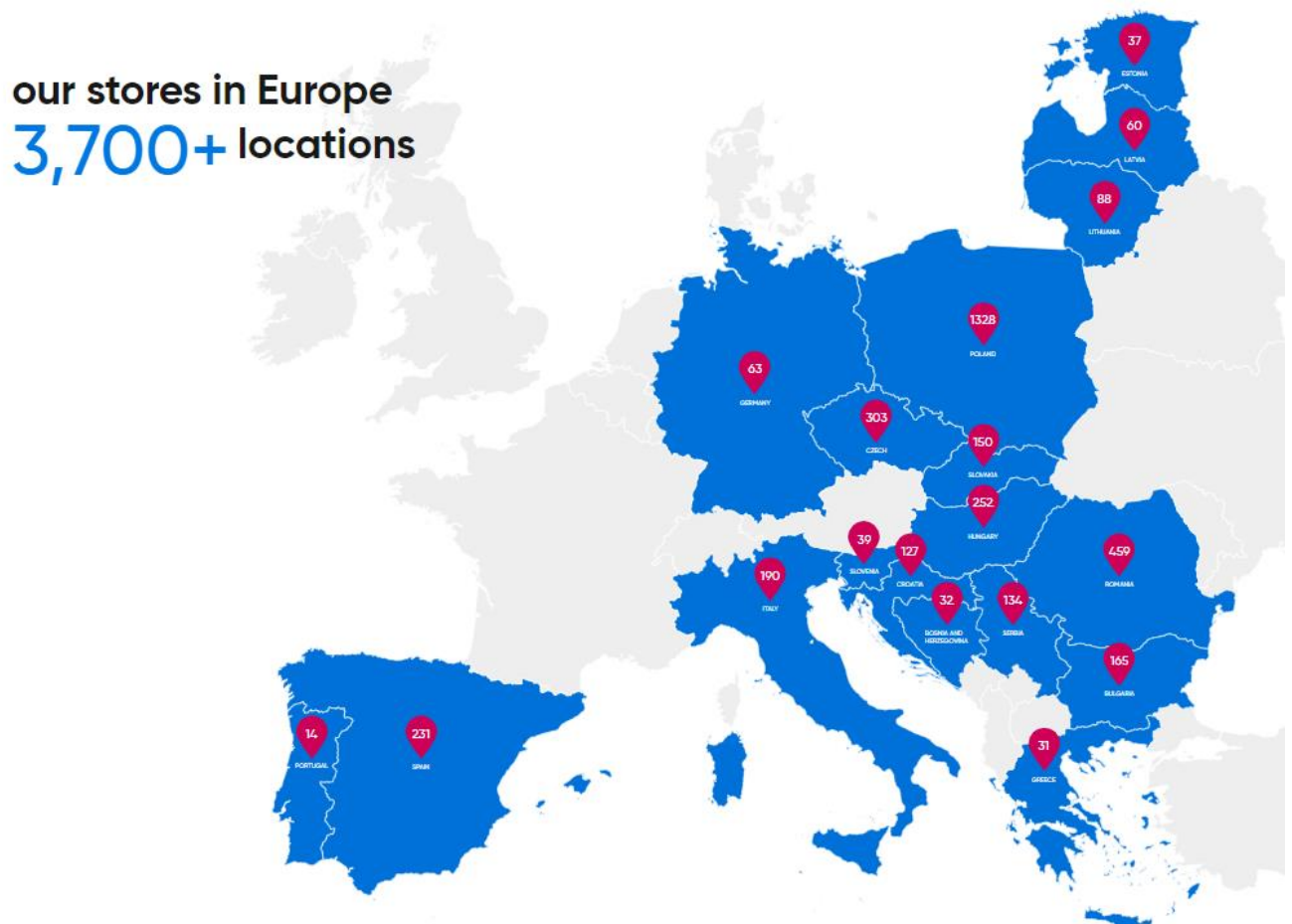
2. Poboljšati portfelj prodavaonica, kategorija i asortimana.
3. Povećati troškovnu učinkovitost
4. Pojednostaviti ponudu kupcima i potaknuti operativnu jednostavnost

Kao što se vidi, Pepco je iznimno ambiciozan i za taj pothvat treba savršenu poslovnu i organizacijsku strukturu koja će to omogućiti te je velika usredotočenost na iskorištavanje opsega i raznolikosti onoga što je već postignuto (Pepcogroup.eu, Pepco.eu).

#### 4.2. Poslovanje i strategija poduzeća

Za razliku od poduzeća unutar grupe; Poundland koji operira na tržištu Ujedinjenog Kraljevstva i Dealz koji je u suštini "europski" Poundland i operira na tržištima Irske, Poljske i na britanskom otočnom teritoriju Isle of Man, Pepco je prisutan u 18 europskih zemalja (slika 2).

Slika 2 Pepco prodavaonice u Europi (Izvor: Pepco.eu <https://wearepepco.eu/development/>)



Poslovna strategija Pepca se temelji na tri stupa (Pepco.eu):

- Fokus na kupca – kupac mora biti u središtu svega

- Vođenje od strane ljudi – učiniti radno iskustvo najboljim što može biti

- Omogućiti tehnologiju – pametna tehnološka ulaganja pokreću poslovanje, omogućuju niske troškove i dosljednu isporuku.

Lako je razumjeti da su sva tri stupa međusobno povezana i da Pepco želi zadovoljiti potrebe svih strana te učiniti interakciju ugodnom za sve čimbenike svoga poslovanja. Kako bi uspio ostvariti već navedene ciljeve, koji su ujedno i ciljevi cijele grupacije, Pepco prati odrednice kojima kroz zajedničke resurse i sinergiju grupe nastoji: prodavati za manje (vodstvo u cijeni, inventar niskog rizika, jednostavna arhitektura cijena, tj. cjenovne razine), kupovati za manje (1,5 milijardi američkih dolara za nabavu podijeljenih kroz cijelu grupu, sezonski kupovni model, dijeljenje dobavljača sa poduzećima iz grupe, konsolidacija obujma pošiljaka), funkcionirati za manje (standardizirani oblik poslovnica, iskorištavanje volumena kako bi smanjili operativne troškove, diskonterski način razmišljanja).

Pepco na svojoj internetskoj stranici ističe 4 razloga zbog kojih vrijedi kupovati u njihovim prodavaonicama (slika 3).

Slika 3 Zašto vrijedi kupovati u Pepcu (izvor: <https://pepco.hr/>)

### Zašto vrijedi kupovati u Pepcu?

			
<b>Uvijek smo blizu Vas.</b>	<b>Uvijek niske cijene</b>	<b>Široki izbor</b>	<b>Kupujte bez bojazni</b>
<small>Pepco trgovine dostupne su gotovo na području cijele zemlje.</small>	<small>U Pepcu ćete po niskim cijenama naći sve što Vam je potrebno.</small>	<small>U Pepcu ćete naći široki izbor proizvoda za sebe, obitelj i kuću.</small>	<small>Imate pravo na povrat robe u bilo kojoj trgovini u zemlji u roku od 30 dana.</small>

Pepco uistinu raspolaže širokim asortimanom koji se sastoji od 6 kategorija (30% odjeća i obuća za djecu, 27% proizvodi za dom, 23% odjeća i obuća za odrasle, 8% igračke, 3% sezonska ponuda, 9% ostalo) i preko 530 podkategorija, može se naći sve, “od igle do lokomotive“ što je i razlog zašto 69% posjeta Pepcu završi kupovinom. Ponuda se svaki tjedan nadopunjuje sa oko 250 novih proizvoda dok se svake sezone lansira 130 novih kolekcija koje prate trendove u modi i dizajnu što kupcima omogućava jednostavna, moderna i cjenovno prihvatljiva rješenja za opremanje doma, oblačenje ili jednostavno isprobavanje novih stvari koje do sada nisu imali priliku isprobati (Pepco.eu).

Pepco je u zemljama srednje Europe tržišni lider kao brand za djecu i žensku odjeću te ga prepoznaje preko 90% žena pa ne čudi da su upravo žene u dobi 25-45 godina glavna ciljana skupina. Pepco se doživljava kao brand koji nudi proizvode niske cijene, s atraktivnim



asortimanom dječje odjeće, te kao izvor užitka i povoljnih cijena. Tijekom posljednjih 7 godina Pepcov tržišni udio i doseg je rastao u svim kategorijama, ponajviše u kategoriji dječje obuće i odjeće gdje bilježi rast 30,4%-40,4% ovisno o zemlji, što u toj kategoriji Pepco stavlja na prvo mjesto na tržištu (Pepco.eu).

Dobra kvaliteta po pristupačnoj cijeni je pravilo kojeg se Pepco godinama drži kako bi zadovoljio zahtjeve svojih kupaca. Svi proizvodi uvedeni u Pepco prodavaonice moraju zadovoljiti određene standarde kvalitete. Stručnjaci za kontrolu kvalitete svakodnevno provjeravaju i odobravaju sigurnost, kvalitetu i funkcionalnost proizvoda u skladu s direktivama, propisima, standardima i drugim zakonskim odredbama. Odjel kvalitete surađuje s vanjskim ovlaštenim laboratorijima i certifikacijskim tijelima koji provjeravaju i potvrđuju usklađenost asortimana s određenim standardima. Kao rezultat te suradnje, na proizvode se stavljaju oznake ili simboli dodijeljenih certifikata. Pepco raspolaže certifikatima OEKO-TEX koji osigurava da su svi dijelovi tekstilnog proizvoda testirani na štetne kemikalije, OEKO TEX Made in Green koji još osigurava da su proizvodi proizvedeni društveno i ekološki odgovorno. Standard GOTS definira restrikcije podrijetla i kemikalija korištenih tijekom proizvodnje organskog tekstila. Standard Organic 100 označava proizvode sa bar 95% organskog pamuka, a standard Organic blended proizvode sa bar 5% organskog pamuka. Standard Global recycled se odnosi na proizvode sa bar 50% recikliranog materijala, dok standardi Recycled claim 100 i Recycled claim blended se definiraju kao bar 95%, odnosno bar 5% recikliranog materijala u proizvodima. Vegan i Vegeterian standardi osiguravaju da životinje ili namirnice životinjskog podrijetla nisu korištene u proizvodnji. Intertek i TUV Rheinland standardi se koriste za provjeru kvalitete, izdržljivosti i sigurnost proizvoda, dok FSC standard garantira da drvo korišteno za proizvodnju odgovara svim standardima održivosti koje propisuje Forest Stewardship council. Vidljivo je kako Pepco ulaže sredstva u kvalitetu i sigurnost svojih proizvoda kao i u socijalnu i ekološku odgovornost kroz programe kao što su Better cotton koji pomaže uzgajivačima pamuka u okolišno prihvatljivijim načinima proizvodnje. Također nastoje i smanjiti energetska emisija i ugljični otisak kroz konsolidiranje pošiljaka gdje i sami dobavljači moraju pratiti određena pravila žele li poslovati s Pepcom. Nastoje i smanjiti količinu otpada kroz pojednostavljenje pakiranja proizvoda, korištenje papirnatih i višekratnih vrećica koje se mogu naći i u prodavaonicama Pepca, smanjenje tiskanih promotivnih materijala, a u Italiji je u svojim prodavaonicama započeo eksperimentalni program prikupljanja korištene odjeće koja se uz pomoć partnera šalje na ponovnu prodaju u Afriku i Europu po znatno nižim cijenama. Jedan od programa pomoći koji se provodi u svim zemljama i prodavaonicama je

prodaja posebnih plišanih medvjedića gdje Pepco 100% zarade donira nevladinim neprofitnim organizacijama koje se brinu za djecu i mladež koja se nalaze u socijalno nepovoljnom položaju. Uz to, Pepco je partner sa 31 neprofitnom organizacijom i brojnim SOS dječjim selima (Pepco.eu).

Snaga i pozitivno javno mnijenje koje Pepco uživa očitavaju se kroz prihod od 1,98 milijardi eura u prvoj polovici fiskalne 2024. (listopad 2023. – ožujak 2024.) što je 5,3% više u odnosu na razdoblje godinu ranije (Drapers, 2024), a koliko je važan grupaciji govori činjenica da je ukupan prihod grupacije u tom razdoblju bio 3,2 milijarde eura, porast od 11,1% (RIN, 2024).

### **4.3. Organizacija međunarodnog marketinga**

Kao što je već naglašeno, vizija i dugoročni cilj Pepca je izgraditi najistaknutijeg europskog trgovca diskontnim proizvodima. Na kontinentu koji se može podičiti dugom poviješću, raznolikom kulturom i načinom življenja i svojevrsnim nacionalnim nabojem nije lako postati broj 1 pogotovo u dobu kada je svima u nekoliko klikova dostupna ponuda proizvoda iz cijelog svijeta koji se čine gotovo pa personalizirani za pojedinca koji ih traži. Zbog toga Pepco mora veliku pozornost obratiti na organizaciju međunarodnog marketinga.

#### **4.3.1. Vanjska organizacija**

Pepco je multiregionalno poduzeće koje svoje poslovanje dijeli u tri regije: CEE (srednje-istočna Europa), Baltička regija i južna Europa. Otvarajući urede u zemljama u kojima je prisutan, kao i više regionalnih ureda koji zajedno prate stanje na tržištima Pepco smanjuje utjecaj geografske udaljenosti i može uspješno odgovoriti na zahtjeve svojih potrošača. S obzirom na širinu svoga asortimana i prihvatljive cijene Pepco prvenstveno cilja kupce koji žele vrijednost za novac i/ili su na budžetu što dovodi do značajne homogenosti koja uvelike olakšava organizaciju međunarodnog marketinga. Kada je riječ o političko-pravnoj regulativi, Pepco kao trgovački div rijetko ima problema sa adaptiranjem na zakone i pravila zemalja u kojima posluje što pokazuje primjerice broj poslovnica i brzina njihovih otvaranja. Upravo otvaranje novih poslovnica je jedan od glavnih načina kojim Pepco ulazi na inozemna tržišta, što će biti temeljitije obrađeno kasnije u radu.

#### 4.3.2. Unutarnja organizacija

Unutarnja organizacija međunarodnog marketinga Pepca može se okarakterizirati kao matrična, odnosno kombinacija geografske i proizvodne organizacije. Kao što je već naznačeno, Pepco svoje poslovanje organizira prema regijama kojima smanjuje diferenciranost tržišta, no i u zemljama unutar tih regija postoji organizacijska struktura koja će pojedinu zemlju dodatno podijeliti na regije kako bi se olakšalo upravljanje, kontrola, komunikacija i praćenje samog tržišta.

Kako bi stvorio uštede u proizvodnji i logistici Pepco, kao i ostala poduzeća grupacije, je član PGS-a, Pepco Global Sourcinga koji je ekskluzivni dobavljač za poduzeća Pepco grupa. PGS ima urede u Hong Kongu, Shanghaiu, Shenzhenu, Indiji i Bangladešu te nude upravo ono što Pepco traži i promovira: nizak trošak, pouzdanost, inovativnost, etičnost (PGS.com). Postoji svojevrsna općeprihvaćena predrasuda prema proizvodnji u troškovno efikasnijim zemljama u razvoju, no PGS i Pepco nastoje transparentno prikazati svoje poslovanje držeći se onoga za što se zalažu.

Može se zaključiti da je odluka o kombinaciji više vrsta organizacija međunarodnog marketinga opravdana i daje Pepcu, koji cilja na što veći tržišni udio, fleksibilnost u uvjetima brze promjenjivosti.

#### **4.4. Organizacija ulaska na inozemna tržišta**

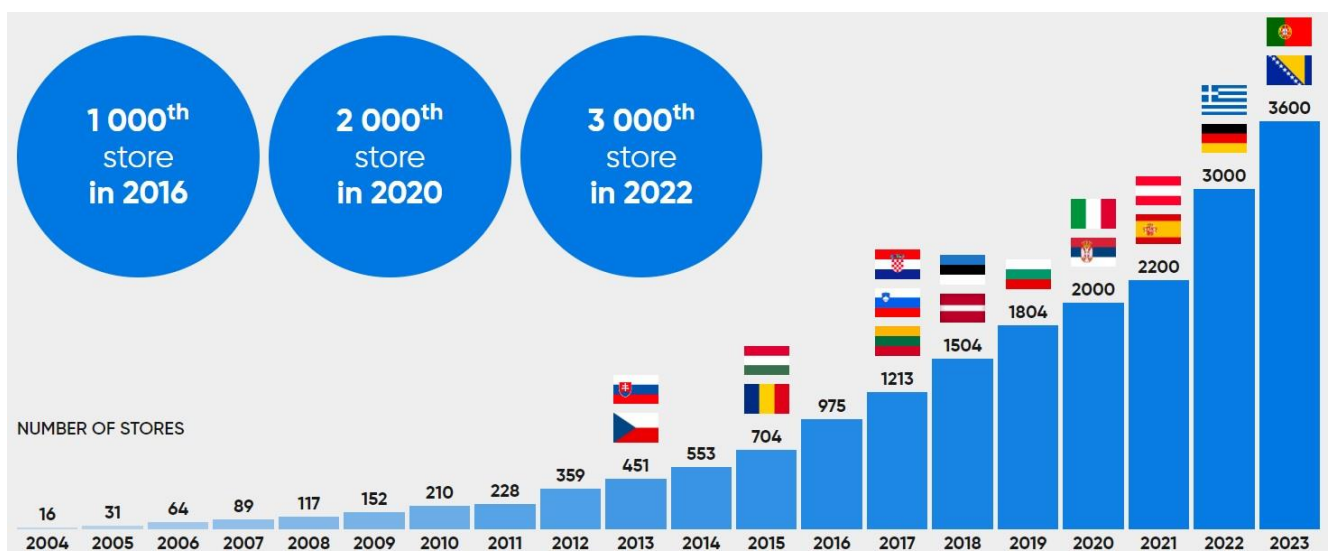
Pepco u nastupu na međunarodnim tržištima koristi znatan stupanj standardizacije počevši od same ponude koja se izrazito malo razlikuje od tržišta do tržišta te posebnih ponuda koje su iste u svakoj zemlji, odnosno tržištu. Kada je riječ o promociji kroz letke, televizijske oglase koji su identični samo je jezik promijenjen ili kroz Pepcov glavni kanal – digitalni, gdje broje (zbroj svih profila s obzirom da svaka pojedina zemlja ima svoj profil) 3,7 milijuna like-ova na Facebooku i 2,2 milijuna pratitelja na Instagramu te imaju doseg od 60 milijuna korisnika mjesečno gdje je prisutna tek minorna razlika u objavama, i naravno, već spomenuti, jezik; Pepco ne ulaže veliki trud u diferencijaciju promocije.

Ipak, Europa nije homogeno tržište i u obzir se moraju uzeti različiti čimbenici, prvenstveno kulturni, koji, iako možda neće utjecati na različitost ponude, utjecat će na količinu prodanih proizvoda zbog različitosti ukusa ili navika potrošača ili pak razine prihode pa tako neki skuplji

proizvodi neće dobro proći u zemljama sa nižim prihodima. Opravdanost izbora visoke razine standardizacije leži u poznatosti, prihvaćenosti i snazi Pepca kao konkurenta i trgovca općenito. Pepcova konkurencija je uvelike ista na tržištima na kojima posluje pa se tako borba protiv konkurencije ne mora znatno razlikovati na pojedinim tržištima. Pozitivno za Pepco je što su gotovo sve zemlje u kojima posluje u Europskoj uniji što olakšava distribuciju proizvoda kroz regionalne centre, ali i pravnu situaciju gdje je npr. kontrola kvalitete proizvoda u najvećoj mjeri ista.

Iako Pepco ne raspolaže sa velikom količinom inovativnih ili novih proizvoda, štoviše, nerijetko uzima inspiraciju iz već postojećih, uzimajući u obzir tržišne trendove, na inozemna tržišta ulazi brzo i, gledano na godišnjoj bazi, na više njih odjednom (slika 4). Pepco na tržištima na koja ulazi iako ima konkurente sa sličnim ili istima formatom, uglavnom konkurencija nije veličine kojom bi mu se mogla ravnopravno suprotstaviti i pratiti iznimno brzu tržišnu ekspanziju koju Pepco provodi. Izuzetak pravila je Austrija s čijeg tržišta je Pepco izašao nakon samo 2 godine (ulazak 2021.) i glavni razlog se može očitati u tome što su na austrijskom tržištu dugi niz godina tržišnu poziciju zacementirali Pepcovi najveći konkurenti, njemački TEDI i Kik koji su i kulturološki bliži Austrijancima. Godine ulaska ovih poduzeća na pojedina tržišta europskih zemalja se razlikuju, ali u slučaju Pepca, na tržišta se većinom ulazilo prije glavne konkurencije ili dok je bio zastupljen jedan od konkurenata (Tedi.com, Kik.hr).

Slika 4 Broj prodavaonica Pepca kroz godine (izvor: <https://wearepepco.eu/development/>)



Upravo je izvoz Pepcov glavni način ulaska na inozemno tržište. Koristeći direktni izvoz kojim preko PGS-a svoje proizvode plasira direktno kupcima u prodavaonice kroz vlastite

distribucijske kanale uz pomoć lokalnih prijevoznika, no tek kada roba dođe unutar granica njihove zemlje, ali pojedini prijevoznici su aktivni u više zemalja i nerijetko se događa da se roba iz npr. distribucijskog centra u Mađarskoj vozi do prodavaonica u Hrvatskoj koristeći GLS dostavnu službu. Pepcova agresivna strategija otvaranja velikog broja poslovnica ističe ga na cijelom tržištu. Uzimajući u obzir glavnu konkurenciju (Kik, TEDI) koja se ne razvija istom brzinom, takav jaz ostavlja Pepcu mjesta za učvršćivanje svoje već izborene liderske pozicije, ali i dodatno širenje koje omogućuje suvremeni trend gradnje trgovačkih centara u manjim mjestima.

## **5. Istraživanje funkcioniranja organizacije međunarodnog marketinga u praksi u poduzeću Pepco**

Teorija se često razlikuje od prakse, a kako to izgleda u praksi i kako bi se došlo do informacija koje nisu navedene na web stranicama Pepca potrebno je priupitati one koji su svaki dan uz Pepco. Kako bi rad obuhvatio i praktičnu primjenu teme velike zahvale Tomislavu Bekavcu, glavnom voditelju za regiju Srednje-istočna Europa i Martini Vicić, regionalnoj marketing menadžerici.

### **5.1. Regionalna organizacija poslovanja i glavne razlike između regija**

Kao što je već ranije naglašeno, Pepco svoje poslovanje dijeli u tri regije koje su organizirane na gotovo iste načine uzimajući u obzir ulazak i širenje na tržište uz pomoć standardizirane ponude i promocije koja Pepcu pomaže u učvršćivanju prepoznatljivosti. Cilj je da kupac posjećujući druga tržišta uvijek vidi isti koncept prodavaonice, ponudu i cijenu. Razlika unutar poslovanja pa time i marketinga se može naći u organizaciji pojedinih zemalja regije. Konkretno uzimajući primjer Hrvatske gdje je naglasak na ljetnoj turističkoj sezoni koja igra izrazito veliku ulogu u gospodarstvu zemlje. Slična situacija se može vidjeti i u primjerice Grčkoj ili Italiji kao i u zemljama regije Južna Europa (Španjolska, Portugal) gdje roba koja obuhvaća ljetnu sezonu, u redovnoj ponudi najduže stoji na policama prodavaonica. S druge strane, Baltička regija značajnije prihode i marketinške aktivnosti bilježi počevši sa sezonom jesen/zima. Ovdje se u obzir uzimaju klima i geografski položaj te se roba za tu sezonu u Pepcovim prodavaonicama može naći ranije te u većem obujmu, uspoređujući sa ostalim regijama. Iz navedenoga je vidljivo da je sezonalnost ponude glavna razlika između regija, odnosno zemalja. Vezano uz sezonalnost ponude koja se tiče i religijskih i drugih običaja (Božić, Sveti Nikola, Uskrs, Halloween itd.), ponuda iako ista, bilježi različite razine prihoda, te temeljem toga i dostupnosti u pojedinim zemljama. Glavnu ulogu u toj razlici igraju kulturno okruženje tj. prihvaćenost i važnost običaja.

Pepco je kroz godine, iako u manjim postotcima, povećavao svoju ponudu za dom, odnosno opremanje doma te se i ovdje vidi razlika u dostupnosti proizvoda. Zemlje u razvoju koje grade stambene objekte, kao i zemlje koje su tradicionalne poznate kao destinacije za odmor raspoložu sa većim obujmom navedene robe kako bi se zadovoljila veća potražnja za opremanjem doma i apartmana/soba za iznajmljivanje. Iz toga je vidljivo da Pepco prati i gospodarsku sliku zemalja u kojima posluje.

## 5.2. Odabir, ulazak i ekspanzija na tržištu

Od trenutka kada je Pepco odlučio izaći na inozemna tržišta 2013. godine, pa do danas, vidljiv je eksponencijalan rast prodavaonica koji se još značajnije povećao u periodu 2017. -2023. godine gdje se broj prodavaonica utrostručio te trenutno broji preko 3700 diljem Europe. Upravo ta brzina otvaranja novih prodavaonica karakterizira Pepcov nagli rast, dobru percepciju od strane kupaca što ga i dovodi na mjesto tržišnog lidera unatoč jakoj konkurenciji.

Prije ulaska na novo tržište Pepco provodi brojne analize koje se mogu sumirati na način da se uspoređuju iskustva iz zemalja u kojima je Pepco već prisutan uzimajući u obzir standardne pokazatelje kao što su broj stanovnika, kupovna moć, rasprostranjenost konkurencije ili sličnih trgovaca. Kao dodatan faktor usporedbe gledaju se i susjedne zemlje ili zemlje u regiji koje su kulturno i ekonomski slične.

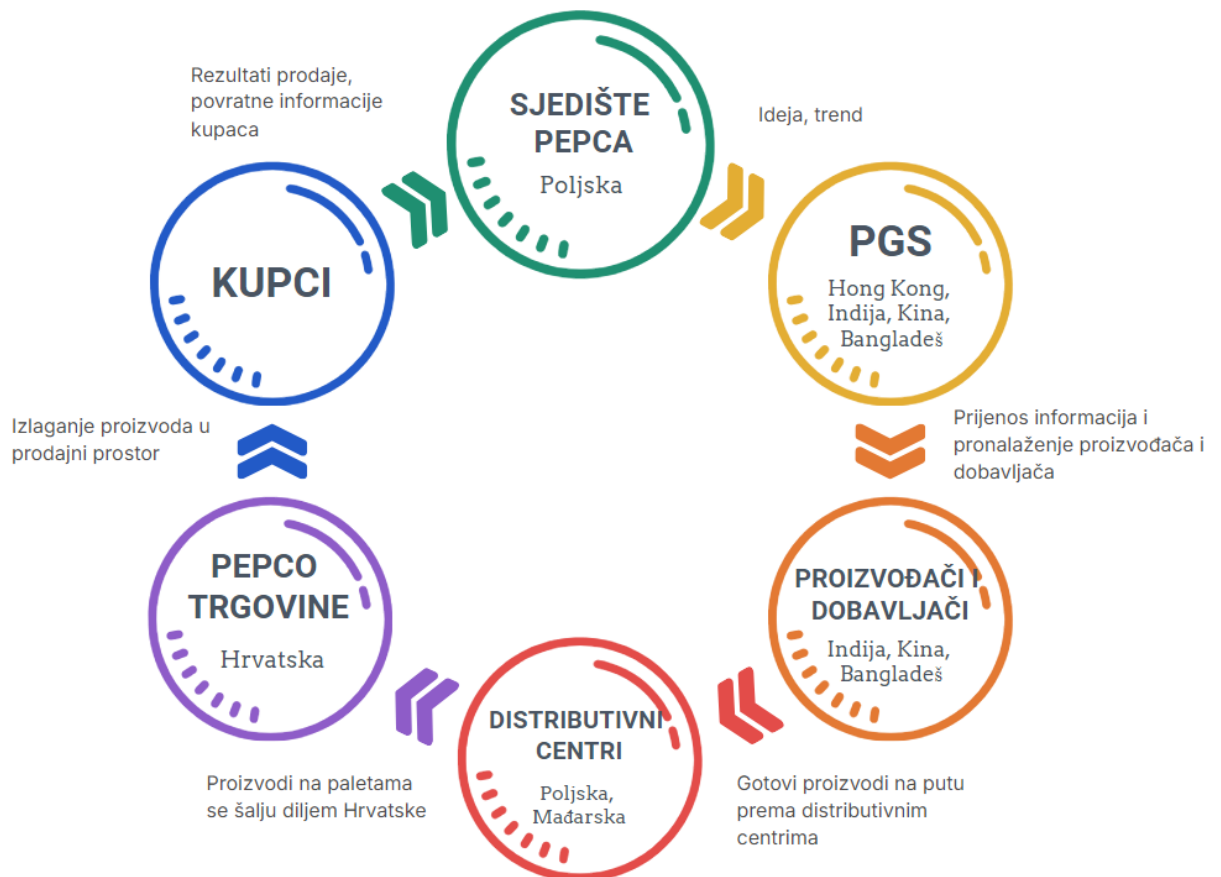
Prije samog otvaranja prodavaonica na novom tržištu Pepco putem prvenstveno putem digitalnih kanala šalje marketinške poruke kojima budućim kupcima poručuje da je na prvome mjestu kvaliteta i cijena koja je uvijek ista, popraćena sa fokusom na blizinu prodavaonica. Težište su lako dostupne lokacije i dobra pozicioniranost, te širina ponude.

Pri izboru mjesta za novu prodavaonicu Pepco u obzir uzima, uz već navedene pokazatelje, prometnu povezanost lokacije, blizinu popratnih sadržaja (dječja igrališta, restorani, kafići i slično), blizinu trgovaca prehrambenih proizvoda (prvenstveno super i hipermarketi). Radi se i business plan (omjer očekivanog prometa i očekivanih troškova) te ako je on pozitivan, lokacija se potvrđuje i otvara se prodavaonica. Suvremeni trend gradnje trgovačkih centara manjeg formata koji su često dobro prometno povezani daje Pepcu novu lokaciju oko koje ne mora razbijati glavu. Prema internim podacima, kupci preferiraju takve formate trgovačkih centara te iako se promet i zarada često ne mogu mjeriti sa prodavaonicama u klasično velikim formatima trgovačkih centara gdje je protok ljudi veći, a ujedno i same Pepco prodavaonice u pravilu veće, dostupnost prodavaonica u manjim formatima je ono na čemu se Pepco trenutno fokusira. Kada je riječ o manjim mjestima koja ne raspoložu trgovačkim centrima, Pepco za lokaciju uzima uglavnom užu centar grada gdje je protok ljudi mnogo veći nego u ostatku grada. Počevši sa 2022. godinom Pepcov fokus u Hrvatskoj je bio upravo na otvaranju prodavaonica u takvim mjestima kako bi dodatno učvrstio svoju tržišnu poziciju, ali i pretekao glavnu konkurenciju koja bi, gotovo uvijek, stigla tek nakon Pepca.

Pepcova strategija kojom se bori protiv vrlo jake konkurencije (ovisno o tržištu: Kik, TEDI, Sinsay, Primark) upravo i je otvaranje velikog broja prodavaonica kako bi ili bili prvi ili bili

pristupačniji sa više lokacija od konkurenata. Takav rapidan rast otvara pitanje održavanja i usklađivanja već postojećih distribucijskih mreža što Pepco iznimno dobro radi; specifičan primjer distribucije za Hrvatsku prikazuje slika 5.

Slika 5 Pepcova distribucija na primjeru Hrvatske (Izvor: izrada autora na temelju dobivenih informacija uz pomoć online alata za uređivanje Venngage)



Iako u svom potpunom vlasništvu nema proizvodne kapacitete, nego tek distributivne centre koji su bili greenfield investicije, ima vrlo jaku distribuciju zbog PGS-a koji vodi računa o dobavljačima i proizvođačima, pretežito u Kini, Indiji i Bangladešu. PGS također nudi i dobavljačima i proizvođačima suradnju ukoliko zadovoljavaju postavljene uvjete. Time se osigurava sigurna i stalna proizvodnja i distribucija te se na povećanu potražnju kupaca ili povećanje obujma robe općenito može odgovoriti brzo i na pravi način. Primjer takve brze prilagodbe vezan je uz iznenadnu popularnost termosica branda Stanley na temelju čijeg dizajna je Pepco lansirao svoju inačicu termosice koja je bila hit na društvenim mrežama te se nije značajno razlikovala, no dolazila je uz pogodnost sedam do deset puta niže cijene. Proizvod je uvelike gađao Pepcovu najzastupljeniju demografiju i bio je toliko popularan da je Pepco morao



angažirati nove proizvođače kako bi zadovoljio potražnju kupaca. Važno je i za napomenuti da je i konkurencija izbacila svoje verzije termosica, no poslije Pepca i ni s približno tolikim uspjehom što je još jedan dokaz da Pepco prati svjetske trendove te ima odgovarajuću reakciju na njih.

### **5.3. Budućnost u Hrvatskoj i općenito**

Pepco je u Hrvatskoj fokusiran na otvaranje novih prodavaonica, posebice u manjim mjestima koja još nemaju Pepco prodavaonicu. No, na nekim drugim tržištima uz otvaranje novih prodavaonica Pepco radi i na proširenju svoje ponude uvodeći svjetski poznate brandove u svoj asortiman. Primjerice, 2022. godine Pepco je otvorio novi model svojih prodavaonica; Pepco Plus koji spaja već postojeću ponudu sa FMCG asortimanom te se može pohvaliti brandovima kao što su Coca-cola, Kinder, Toblerone, Pringles, Colgate, Garnier i dr.

Novo doba predstavlja nove mogućnosti, ali i nove izazove pa je tako Pepco, koji je još uvijek najviše fokusiran na fizičku prisutnost i otvaranje prodavaonica, svjestan da u novom digitalnom dobu mora izmijeniti ili proširiti svoje utjecaje, prisutnost kao i mogućnosti kupovine. Dugoročan cilj Pepca je biti prisutan na svim društvenim mrežama gdje će se fokusirati na ujednačen pristup komunikaciji, odnosno neće se mnogo razlikovati od sadašnjeg pristupa gdje su objave uvelike iste bez obzira na platformu ili državu. No, veći stupanj personalizacije i direktniji pristup se planira postići uz pomoć programa vjernosti koji bi trebao biti sličan već postojećim programima koje su na tržištu prisutni; DM i Muller programi vrijednosti. Takav pristup bi Pepcu dao uvid u kupovne navike korisnika, učestalost kupovine, kategorije proizvoda koje najviše kupuje, iznose kupovine i slično što bi Pepcu omogućilo učinkovitije retargetiranje kao i personalizirane nagradne kupone kako bi se stvorio veći poticaj kod samog kupca. Sam program vrijednosti bi trebao biti dostupan putem mobilne aplikacije gdje bi i kupac mogao pratiti kupljene proizvode i sakupljene bodove vrijednosti, sačuvati račune, dobivati novosti o promocijama i sniženjima, listati aktualne kataloge te biti u tijeku sa inicijativama kompanije.

Potencijalno najlukrativnije za kupce bi bio ulazak Pepca u sferu e-trgovine. Ideja je tek u povojima no u jednom trenutku se očekuje otvaranje web trgovine koji bi omogućio olakšanu kupovinu iz udobnosti doma. Takav enorman pothvat tražio bi moderniziranje vlastitih digitalnih tehnologija i sustava kao i ubacivanje novih kanala distribucije te bi se morala donijeti odluka s koje lokacije bi roba dolazila kupcu. Ako bi se odlučilo na slanje iz distributivnih

centara, Pepco bi morao graditi centre na novim lokacijama sa većim kapacitetom kako bi zadovoljio predviđene potrebe web trgovine. Ukoliko bi se roba uzimala iz prodavaonica, velika je mogućnost da bi se pojedini artikli morali uzeti iz više prodavaonica, koje ne moraju biti iz istoga grada, što bi bila uvelike kompliciranija metoda. Hibridni model distributivnih centara i prodavaonica je još jedna opcija koja bi olakšala dolazak robe do kupaca. U slučaju ove opcije bila bi ili otvarana skladišta u većim gradovima ili korištena već postojeća skladišta prijevoznčkih kompanija u kojima bi se prikupljena roba skladištila do trenutka slanja kupcu. Ostaje vidjeti na što će se Pepco odlučiti.

Usmjerenost na individualnost jest odlika digitalnog doba, no Pepco pokušava uvijek biti fleksibilan uz zadržavanje postojećih ciljeva, vrijednosti i poruka koje kompanija šalje kroz društvenu odgovornost, održivi razvoj te ponudu proizvoda u omjeru prihvatljive cijene.

## 6. Rasprava

Teorijski dio rada obuhvaća pojmovno određenje i definiranje samog međunarodnog marketinga kao i organizacije međunarodnog marketinga te njihovu važnost za cjelokupno poslovanje. Navode se i objašnjavaju vanjski i unutarnji čimbenici organizacije te se definiraju vanjske i unutarnje vrste organizacije međunarodnog marketinga i navode njihove karakteristike i prednosti za poduzeće. Naposljetku se teorijski definiraju ciljevi poduzeća. Navedena teorijska podloga služi za razumijevanje organizacije međunarodnog marketinga poduzeća Pepco. Time se bave četvrto i peto poglavlje koja obuhvaćaju praktični dio rada u kojem se uz pomoć dostupnih internetskih izvora i menadžera na višim operativnim razinama Pepca dobiva uvid u organizaciju međunarodnog marketinga.

Vizija Pepca je postati najbolji diskontni brend odjeće i kućanskih potrepština u Europi, dok mu je misija ponuditi najniže cijene i najbolju vrijednost obiteljima u skladu s njihovim budžetima. Svrha svega je cilj s kojim pomaže kupcima u njihovim svakodnevnim odlukama i olakšavanju života. U središtu Pepco poslovanja je kupac i prodajno mjesto, a zaposlenici trgovine su prvi ambasadori Pepco vrijednosti i glavni komunikatori Pepco branda. Kao međunarodno poduzeće Pepco svoju marketinšku strategiju provodi kroz centralno postavljane planove. Zbog velike ekspanzije i širenja na 18 tržišta Europe i sa više od 3700 prodavaonica izuzetno je bitno postaviti identičnu komunikaciju i percepciju branda. Cilj je da kupac posjećujući druga tržišta uvijek vidi isti koncept trgovine, ponudu i cijenu. No, svako tržište ima svoje specifičnosti stoga Pepco podržava lokalne inicijative i marketing aktivacije koje su lokalno bolje prilagođene kupcima nego one koje su dio globalnog promotivnog plana.

Takva velika rasprostranjenost zahtjeva kvalitetnu organizaciju poslovanja i marketinga te se Pepco odlučio za podjelu svoga poslovanja po regijama s ciljem smanjenja diferenciranosti tržišta, lakše kontrole i praćenja trendova. No kako bi podigao sve navedeno na višu razinu, unutar regije svaka zemlja je dodatno podijeljena u dijelove kako bi Pepco imao još veći standard kontrole i mogućnosti prilagodbe. Takva podjela poslovanja karakterizira Pepco kao multiregionalno poduzeće sa matričnom unutarnjom organizacijom. Učinkovita podjela poslovanja uvelike olakšava posao ekskluzivnom distribucijskom partneru Pepco grupa, Pepco Global Sourcingu koji je zadužen za pronalazak i njegovanje odnosa sa proizvođačima i dobavljačima kao i za to da gotovi proizvodi iz Indije, Kine i Bangladeša stignu na tržišta diljem

Europe. Pepcova 4 distribucijska centra u Europi omogućavaju i osiguravaju pravovremeni odgovor na promjene na tržištima kao i konstantnu opskrbu Pepcovih prodavaonica. Kompleksna i opsežna distribucijska mreža osjetljiva je na promjene, no Pepco uz dugoročne odnose sa proizvođačima i dobavljačima kao i sa lokalnim prijevozničkim poduzećima s kojima surađuje nastoji smanjiti negativne utjecaje koji mogu proizaći iz nestašice materijala, neočekivanih kašnjenja ili drugih nepogoda na koje ne mogu utjecati.

Kombinirajući širok asortiman sa 6 kategorija i preko 530 podkategorija sa vlastitim pravilom dobre kvalitete po pristupačnoj cijeni Pepco ostvaruje impozantnu brojku od 69% posjeta trgovini koji završavaju kupovinom. Toliko širok asortiman pretpostavlja nejednake uspjehe određenih proizvoda na različitim tržištima kao i veću potražnju nekih drugih pa je npr. u tradicionalno percipiranim zemljama za odmor veći naglasak na ljetnu kolekciju, dok zemlje koje ranije počinju bilježiti niže temperature naglasak na zimsku. Ipak, najvažnije za Pepco je da ga kategorije koje čine preko 50% njegova asortimana (odjeća za djecu i bebe, odjeća za odrasle) na mnogim tržištima stavljaju na lidersku poziciju kao brand za djecu i žensku odjeću. To i objašnjava glavu Pepcou ciljnu skupinu koja je žene u dobi 25-45 godina, no pomoću digitalnih kanala na kojima su prisutni uspijevaju ciljati i mlade u dobi 18-24 godine.

Prije ulaska na inozemna tržišta Pepco uspoređuje iskustva sa već osvojenih tržišta te stvara business plan za novo tržište kojim izračunava okvirnu profitabilnost. S obzirom da nova tržišta gotovo uvijek graniče sa omima na kojima je Pepco već prisutan, iskustva iz susjednih zemalja su pod posebnim povećalom. Sam ulazak prati već naglašena identična komunikacija i percepcija koju Pepco nastoji uspostaviti kroz uvelike jednake marketinške aktivnosti putem društvenih mreža, letaka, oglasnih panoa ili televizijskih oglasa. Pepco ističe da su na prvome mjestu kvaliteta i cijena koja je uvijek ista, popraćena sa fokusom na blizinu prodavaonica. Odlučuje se za lako dostupne lokacije uz koje se nalaze popratni sadržaji. Blizina i količina prodavaonica, uz nerijetku situaciju da prvi ulazi na tržište, Pepco daju prednost nad jakom konkurencijom u vidu poduzeća Kik, TEDi, Sinsay i Primark. Navedena konkurencija ne prati Pepco koji se znatno većom brzinom širi na tržištima, posebice kroz otvaranje prodavaonica u manjim mjestima.

Unatoč svojoj snazi i poziciji na tržištima, Pepco gleda naprijed i nastoji se razvijati u skladu sa dobom u kojem posluje. Na prvom mjestu ostaje otvaranje fizičkih prodavaonica, posebice u mjestima koja već nemaju Pepco prodavaonicu, ali pojačavanje prisutnosti na društvenim

mrežama kako bi se omogućilo personaliziranije iskustvo kupcima jedan je od dugoročnih načina kojima se Pepco želi još više približiti svojim kupcima. Već širok asortiman proizvoda bi se mogao proširiti sa vodećim svjetskim brandovima u prehrani i osobnoj njezi kroz otvaranje novog formata Pepco prodavaonica, Pepco Plus koji je već prisutan u Španjolskoj i kupcima nudi poznate brandove kao što su Toblerone, Pringles, Garnier, Coca-Cola i dr. Digitalna transformacija trebala bi biti dovršena implementacijom loyalty programa koji će nagrađivati kupce na temelju njihovih kupovina, ali i omogućiti Pepcu učinkovitiju i lakšu personalizaciju sadržaja i retargetiranje. Ono što bi Pepco odvojilo od najveće konkurencije je otvaranje web trgovine kojom pojedini konkurenti već raspolažu i kojom još više olakšavaju kupovinu. Ideja koja tek treba zapravo zaživjeti trebala bi učvrstiti Pepcovu tržišnu poziciju i pomoći u ostvarivanju poslovnih ciljeva. Ova transformacija ubrzat će komunikaciju i omogućiti direktniji i lokalniji pristup sa brzim izmjenama kampanja te različitim nastupom na pojedinom tržištu.

## 7. Zaključak

Međunarodni marketing je postao nužnost i sredstvo ostvarivanja poslovnih ciljeva za sva poduzeća koja posluju na inozemnim tržištima. Približavanje publici na lokalnim tržištima zahtjeva velik stupanj fleksibilnosti i nužnost diferencijacije marketinga neovisno na kojoj razini. Pravodoban, efektivan i dobro organiziran ulaz i nastup na tržištu uz nužno obuhvaćanje lokalnih kulturnih, ekonomskih, socijalnih i pravnih obilježja može odlučiti o uspjehu ili neuspjehu poduzeća na inozemnom tržištu. Poduzeća ulažu velike napore i sredstva u organizaciju međunarodnog marketinga kako bi se mogli nositi sa dinamičnim tržištem i jakom konkurencijom. Vanjski čimbenici organizacije nemaju gotovo nikakav utjecaj na Pepco zbog njegove velike konkurentske snage i rasprostranjenosti, a dobro analizirani i postavljeni unutarnji čimbenici samo potvrđuju Pepcovu snagu i ugled na tržištu kao i u glavama potrošača. Pepco je multiregionalno poduzeće koje svoje poslovanje dijeli u 3 regije te ima matričnu unutarnju organizaciju (kombinacija geografske i proizvodne). Na inozemna tržišta ulazi brzo i snažno čemu svjedoči činjenica da je Pepco od 2017. ulazio na prosječno 2 nova tržišta godišnje. Prije ulaska na novo tržište provode se brojne analize koje uspoređuju iskustva iz zemalja u kojima je Pepco već prisutan uzimajući u obzir standardne pokazatelje kao što su broj stanovnika, kupovna moć, rasprostranjenost konkurencije ili sličnih trgovaca. Impresivno je što je Pepco značajno standardizirao svoje poslovanje uključujući distribuciju, ponudu, promociju pa i izgled prodavaonica sve sa ciljem postizanja prepoznatljivosti te približavanja kupcu koji će na svakom tržištu vidjeti isto. Širok asortiman proizvoda namijenjen prvenstveno cjenovno osjetljivim kupcima, ali i onima koji traže povoljnije opcije podrazumijeva velik obrtaj robe i kvalitetnu distribucijsku mrežu o kojoj se brine PGS kako bi sve Pepco prodavaonice bile na vrijeme i kvalitetno opskrbljene. Kvalitetna organizacija i pozitivan ugled kod kupaca i potrošača uparen sa atraktivnom cijenom i dobro postavljenim prodajnim lokacijama Pepcu omogućuje postizanje zadanih, vrlo ambicioznih, poslovnih ciljeva. Unatoč svojoj snazi, Pepco razumije da ima mjesta za napredak u novom digitalnom dobu te su neki od ciljeva za budućnost otvaranje novih Pepco Plus trgovina koje raspolažu sa nekim od najpoznatijih svjetskih brandova, prisutnost na svim društvenim mrežama i veći stupanj personalizacije u komunikaciji sa korisnicima te otvaranje web trgovine. Značajnija digitalizacija, odnosno ulazak Pepca u novo doba tema je vrijedna dodatnog praćenja i istraživanja. Uspije li Pepco u svojim nakanama, cilj postati najistaknutiji europski diskontni trgovac odjećom i kućanskim potrepštinama će biti ostvaren.

## Literatura

Baban, Lj., Leko, M. (1997). *Međunarodni marketing*, Osijek: Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku

Burke, J. (2024). Pepco Group revenue and profits climb. Dostupno na: <https://www.drapersonline.com/news/pepco-group-revenue-and-profits-climb> [pristupljeno: 9. lipnja 2024.].

Grbac, B. (2009). *Izazovi međunarodnog tržišta*, Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci

Kik Hrvatska. Dostupno na: <https://poduzece.kik.hr/>

Kotabe, M., Helsen, K. (2010). *Global marketing management, 5th edition*, John Wiley & Sons

Pepco Hrvatska. Dostupno na: <https://pepco.hr/>

Pepco Europe. Dostupno na: <https://pepco.eu/>

Pepco Group. Dostupno na: <https://www.pepcogroup.eu/>

Pepco Global Sourcing. Dostupno na: <https://www.pgs-global.com/>

Previšić, J., Ozretić Došen, Đ., Krupka, Z. (2012). *Osnove međunarodnog marketinga*, Zagreb: Školska knjiga

Rakita, B. (2009). *Međunarodni marketing – Od lokalne do globalne perspektive*, Beograd: Ekonomski fakultet u Beogradu

Retail Insight Network (2024). Pepco Group reports 11% revenue growth in H1 FY24. Dostupno na: <https://www.retail-insight-network.com/news/pepco-fy24-revenue-h1/> [pristupljeno 9. lipnja 2024.].

TEDi Europe. Dostupno na: <https://www.tedi.com/en/>

## **Popis slika**

Slika 1. Faze razvoja međunarodnog marketinga u poduzeću (izvor: Grbac 2009:22) .....	8
Slika 2 Pepco prodavaonice u Europi (Izvor: Pepco.eu <a href="https://wearepepco.eu/development/">https://wearepepco.eu/development/</a> )	15
Slika 3 Zašto vrijedi kupovati u Pepcu (izvor: <a href="https://pepco.hr/">https://pepco.hr/</a> ) .....	16
Slika 4 Broj prodavaonica Pepca kroz godine (izvor: <a href="https://wearepepco.eu/development/">https://wearepepco.eu/development/</a> ) ..	20
Slika 5 Pepcova distribucija na primjeru Hrvatske (Izvor: izrada autora na temelju dobivenih informacija uz pomoć online alata za uređivanje Vennage) .....	24