

Standardizirana (Coca-Cola) vs. Diferencirana (Nestle) strategija međunarodnog marketinga

Lončina, Maja

Undergraduate thesis / Završni rad

2022

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:634664>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-11**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij Menadžment

Maja Lončina

**Standardizirana (Coca-Cola) vs. diferencirana (Nestle) strategija
međunarodnog marketinga**

Završni rad

Osijek, 2022.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij Menadžment

Maja Lončina

**Standardizirana (Coca-Cola) vs. diferencirana (Nestle) strategija
međunarodnog marketinga**

Završni rad

Kolegij: Međunarodni marketing

JMBAG: 0079058092

e-mail: mloncina@efos.hr

Mentor: prof.dr.sc. Mirna Leko Šimić

Osijek, 2022.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek
Faculty of Economics in Osijek
Undergraduate Study Program Management

Maja Lončina

**Standardized (Coca-Cola) vs. differentiated (Nestle) international
marketing strategy**

Osijek, 2022.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek
Faculty of Economics in Osijek
Undergraduate Study Program Management

Maja Lončina

**Standardized (Coca-Cola) vs. differentiated (Nestle) international
marketing strategy**

Course: International Marketing

JMBAG: 0079058092

e-mail: mloncina@efos.hr

Mentor: prof.dr.sc. Mirna Leko Šimić

Osijek, year 2022.

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni 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 da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. Izjavljujem da sam autor 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: Maja Lončina

JMBAG: 0079058092

OIB: 62229728937

e-mail za kontakt: mloncina223@gmail.com

Naziv studija: Menadžment

Naslov rada: Standardizirana strategija (Coca-Cola) vs. diferencirana strategija (Nestle) međunarodnog marketinga

Mentor/mentorica rada: Mirna Leko Šimić

U Osijeku, 18. 7. 2022. godine

Potpis Maja Lončina

SAŽETAK

Strategija marketinga označava strateško planiranje koje je usmjereno ka tržištu te je također koncept razvijanja kao i njegovanja povezanosti ciljeva, tehnika, izvora, metoda organizacije i dinamičnih mogućnosti tržišta. Glavna tema ovog završnog rada je istraživanje i uspoređivanje standardizirane i diferencirane strategije međunarodnog marketinga. Istraživanje se provodilo na dva poduzeća, jedno poduzeće u svojem poslovanju koristi standardiziranu strategiju međunarodnog marketinga dok drugo poduzeće koristi diferenciranu strategiju međunarodnog marketinga. Kako bi što bolje razumjeli i razradili glavnu temu rada, dotaknuli smo se općenitog teorijskog dijela međunarodnog marketinga i marketing strategija.

Ključne riječi: *međunarodni marketing, strategije marketinga, standardizirana strategija, diferencirana strategija, strano tržište, marketing miks*

ABSTRACT

The marketing strategy means market-oriented strategic planning and is also the concept of developing as well as fostering the connection between goals, techniques, sources, methods of organization and dynamic market opportunities. The main topic of this final paper is the research and comparison of standardized and differentiated international marketing strategies. The research was conducted on two companies, one company uses a standardized international marketing strategy in its business, while the other company uses a differentiated international marketing strategy. In order to better understand and elaborate the main topic of the paper, we touched on the general theoretical part of international marketing and marketing strategies.

Key words: *international marketing, marketing strategies, standardized strategy, differentiated strategy, foreign market, marketing mix*

SADRŽAJ

1) UVOD.....	1
2) OPĆENITO O MEĐUNARODNOM MARKETINGU.....	2
3) STRATEGIJE MEĐUNARODNOG MARKETINGA.....	7
3.1) Pojam i proces formuliranja strategija.....	7
3.2) Strategije ulaska na strana tržišta.....	8
3.3) Segmentacija tržišta, odabir ciljnog tržišta i pozicioniranje.....	10
3.4) Elementi marketing miksa u pogledu strategija.....	13
4) STANDARDIZIRANA STRATEGIJA MEĐUNARODNOG MARKETINGA.....	17
5) DIFERENCIRANA STRATEGIJA MEĐUNARODNOG MARKETINGA.....	19
6) ANALIZA STRATEGIJA MEĐUNARODNIH BRENDOVA.....	22
6.1) Povijesni prikaz nastanka i razvoja Coca – Cole.....	22
6.2) Analiza standardizirane strategije na primjeru Coca – Cole.....	27
6.3) Povijesni prikaz nastanka i razvoja Nestlea.....	32
6.4) Analiza diferencirane strategije na primjeru Nestle.....	34
7) ZAKLJUČAK.....	41
8) LITERATURA	

1. UVOD

Predmet ovog rada je istraživanje i uspoređivanje standardizirane i diferencirane strategije međunarodnog marketinga. Istraživanje se provodilo na dva poduzeća, jedno poduzeće u svojem poslovanju koristi standardiziranu strategiju međunarodnog marketinga dok drugo poduzeće koristi diferenciranu strategiju međunarodnog marketinga. Dvije navedene strategije su uspoređene kroz primjer poduzeća Coca-Cola i Nestle.

Prije samog istraživanja osvrnut ćemo se na teorijske definicije i ključne pojmove standardizirane i diferencirane strategije međunarodnog marketinga kako bismo bolje razumjeli samu strategiju i usporedbu na primjerima.

Cilj i svrha ovog rada je objasniti što je standardizirana i diferencirana marketing strategija te navesti njihove prednosti i nedostatke u međunarodnom poslovanju. Na primjerima Coca-Cole i Nestle-a napraviti usporedbu standardizirane i diferencirane marketing strategije i navesti njihove prednosti i nedostatke. Kvalitativna vrsta istraživanje provedena za potrebe sastavljanja ovog rada sastojala se u interpretaciji stručne literature, pronalaska odgovarajućih slika i prikaza koji će upotpuniti interpretaciju te subjektivan pristup autora ovog rada prilikom donošenja zaključka oko glavne tematike rada.

Rad se sastoji od pet poglavlja. U prvom poglavlju bavimo se teorijskim dijelom međunarodnog marketinga kako bismo imali bolji uvid u strategije koje se koriste u istome. Drugo poglavlje objašnjava teorijske pojmove marketing strategija, njihovo formiranje, segmentaciju tržišta te elemente marketinškog miksa u pogledu strategija s obzirom da se isti miks provlači i kroz strategije koje su nam glavna tema ovog Završnoga rada. Općenito o standardiziranoj strategiji te njezinim prednostima i nedostacima bavimo se u trećem poglavlju. Četvrto poglavlje zauzima diferencirana strategija te njezine prednosti i nedostaci. U petom poglavlju obrađujemo glavnu temu ovoga rada, a to je analiza standardizirane strategije na primjeru Coca-Cole te diferencirane strategije na primjeru Nestlea.

2. OPĆENITO O MEĐUNARODNOM MARKETINGU

U ovome dijelu Završnog rada obradit ćemo sve bitne stavke koje se vežu za međunarodni marketing kako bismo imali bolju podlogu pri obradi strategija međunarodnog marketinga. Definirati međunarodni marketing na jedan, univerzalan način je gotovo nemoguće jer je međunarodni marketing danas, kao i svjetsko gospodarstvo, iznimno složen, koncipiran od raznolikih teorija, definicija, strategija, metoda i ideologija koje su korištene u višebrojnim poslovnim organizacijama te prema različitim prioritetima i kriterijima poslovanja.¹ Za potrebe ovog rada koristit ćemo se dvoma definicijama međunarodnog marketinga kojima se najbolje opisuje opsežnost ovog procesa. Prva definicija koju bi voljeli istaknuti je dana od strane AMA² koja navodi da je „*Marketing proces planiranja i provođenja stvaranja ideja, proizvoda i usluga, određivanja njihovih cijena, promocije i distribucije kako bi se obavila razmjena koja zadovoljava ciljeve pojedinaca i organizacija.*“³ Drugu definiciju, koja je ujedno i jedna od prvih na području centralne i istočne Europe dao je Danilo Vežjak. Danilo Vežjak definira međunarodni marketing kao „*suvremeni sustav sinergičnih (2+2=5) poslovnih aktivnosti koje su potrebne da bi proizvod, usluge, tehnologija, znanje, ideje i kapital optimalnim putem prošli kroz sve stupnjeve međunarodnog poslovnog procesa do inozemnog, komuniciranjem aktiviranog potrošača odnosno korisnika i profitabilno zadovoljili njegove potrebe utvrđene istraživanjem, kao i društvene potrebe pojedinih nacionalnih gospodarstava.*“⁴

Drugim riječima, međunarodni marketing predstavlja obuhvat skupina aktivnosti poslovanja kao što je osmišljavanje i strukturiranje cijena, promoviranje i usmjeravanje proizvoda i/ili usluga od proizvođača do potrošača ili krajnjih korisnika na međunarodnoj razini, naravno u svrhu ostvarivanja dobiti.

Marketing na domaćem tržištu ima manji broj izazova u usporedbi s međunarodnim marketingom, kao što su jezične barijere, nepoznavanje zakona, birokracije i kulture

¹ Previšić J., Ozretić Došen, Đ., Krupka Z – Osnove međunarodnog marketinga, Sveučilišni udžbenik, Školska knjiga, Zagreb, 2012.,str.3

² American Marketing Association

³ Akhter, S.H.- Global Marketing – Concepts, Strategies, Practice, South –Western College Publishing, Cincinnati, 1995. str. 2- 3

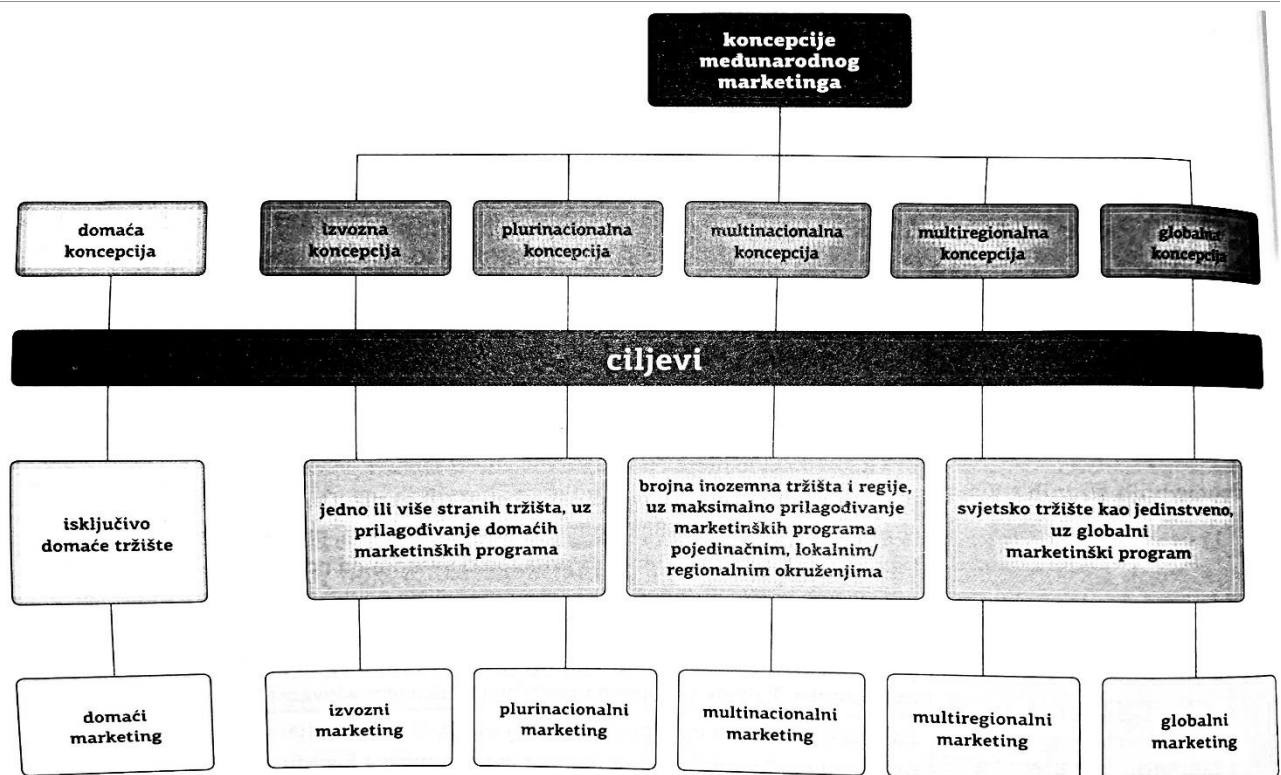
⁴ Vežjak, D., Međunarodni marketing, Savremena administracija, Beograd, 1989., str. 38.

stanovništva na ciljanom tržištu, također i to što se aktivnosti u isto vrijeme obavljaju na više različitih tržišta.

No, ciljevi za poslovne organizacije ostaju isti, a to je ostvarivanje dobiti poslovanjem kroz prodaju proizvoda ili usluga.

Jedna od prednosti izlaska na međunarodno tržište je definitivno mogućnost širenja znanja i povećanja iskustva, a to potvrđuje činjenica da je napredak međunarodnog marketinga zahvalan upravo poduzećima koja su razvila svoje marketinške aktivnosti na globalnoj razini.

Naime, poslovni subjekti u svom napredovanju primjenjuju marketing aktivnosti koje se s obzirom na dostignuti stupanj razvoja i razinu osvajanja tržišta mogu okarakterizirati kao razvojne faze međunarodnog marketinga.⁵ Slika broj 1 prikazuje osnovnih pet faza u razvoju međunarodnog marketinga koje u današnje globalizirano doba i predstavljaju razne koncepcije međunarodnog tržišta.



Slika 1. Koncepcije međunarodnog marketinga⁶

⁵ Grbac, B., - Izazovi međunarodnog tržišta, Sveučilišni udžbenik, Ekonomski fakultet Rijeka, Rijeka, 2009., str. 22

⁶ Izvor: Previšić J., Ozretić Došen, Đ., Krupka Z., - Osnove međunarodnog marketinga, slika str. 10

Dakle, ukratko, koncepcije međunarodnog marketinga odnosno faze razvoja marketinga kako se iz priložene slike može ustvrditi, čine:

1. Izvozna koncepcija
2. Plurinacionalna koncepcija
3. Multinacionalna koncepcija
4. Multiregionalna koncepcija
5. Globalna koncepcija

Kako bi se uspješno primjenile aktivnosti međunarodnog marketinga, prvotno je potrebno istražiti ciljano tržište u kojem bi se poslovalo i okruženje ciljanog sjedišta iliti lokacije poslovanja. Naravno, postojat će izazovi koji stoje na putu, no cjelokupni pothvat će poduzeću pružiti priliku za daljni razvoj, a prirodni tijek poduzeća i je ekspanzija izlaskom na međunarodno tržište.

Okruženje međunarodnog marketinga čini, *političko okruženje, zakonodavno okruženje, ekonomsko okruženje, strukturalno okruženje, informacijsko – tehnološko okruženje i socio – kulturno okruženje.*⁷ Svaki oblik okruženja ćemo ukratko opisati, a započet ćemo s ekonomskim okruženjem. Ekonomsko okruženje obuhvaća osnovne ekonomske parametre: društveni bruto proizvod, razinu, izvor i distribuciju prihoda, trendove rasta. Stupanj ekonomskog razvoja determinira veličinu, suvremenost i standardizaciju tržišta pa je stoga značajan za istraživanje.⁸ Političko okruženje nije statično i u svakoj zemlji je specifično. Politička stabilnost je ključna kako bi se procijenilo istupanje na inozemnom tržištu, osim navedenog ono je i čimbenik koji pokriva javnu politiku, pravne procese, poticaje ili ograničenja vezane uz poslovanje poduzeća, kontrolu tržišta ali i razvoj infrastrukture, poticanje poduzetničkih aktivnosti, stranih ulaganja i slično.⁹ Zakonodavno okruženje razlikuje se od zemlje do zemlje, a njegovi su čimbenici nerijetko različite prepreke u naporima menadžmenta za uspješnim nastupom na inozemnim tržištima.¹⁰ Sa gledišta istraživanja međunarodnog tržišta od iznimnog su značaja propisi koji reguliraju odluke o cijeni, odluke o ambalaži, odluke o proizvodu, odluke u s vezi s konkurencijom, odluke o prodaji, odluke o proizvodnji te odluke o prodajnim kanalima. „Strukturalno okruženje odnosi se na raspoloživi transport, komunikacije, usluge i ostalu

⁷ Leko - Šimić, M. - Istraživanje međunarodnog tržišta - specifičnosti i izazovi, Ekonomski vjesnik broj 1 i 2, Osijek, 2002. str. 52

⁸ Ibidem, str.53

⁹ Ibidem str.53

¹⁰ Previšić J., Ozretić Došen, Đ., Krupka Z., opt.cit.str.72

Slika 2. Proces poslovanja u međunarodnom marketingu¹³

U svakom poslovnom procesu, pa tako i u ovom, sve počinje istraživanjem. Istraživanje obuhvaća analize stranih okruženja, potrebe i želje potrošača, analizu konkurencije, SWOT analizu, analizu faktora tržišne uspješnosti poduzeća i njegove konkurentne prednosti za izbor ciljnih tržišta te ciljnih grupa na odabranim tržištima u inozemstvu, a tako i tehnička istraživanja i razvijanje proizvoda. Planiranje međunarodnog marketinga podrazumijeva utvrđivanje ciljeva međunarodnog marketinga, odabir strategija i izradbu planova pojedinih marketinških funkcija. Marketing miks operativni je instrument marketinške politike koji je utemeljen na usvojenim planovima te odabranim strategijama međunarodnog marketinga, kojim se „kreativno usklađuju“ elementi i postupci marketinga, tako da oni osiguraju optimalno postizanje ciljeva.

Međunarodni marketing je od velike važnosti. Moderan svijet bi bilo teško, ako ne i nemoguće zamisliti bez takvog oblika marketinga. Gledajući s aspekta poduzeća i njegova poslovanja, međunarodni marketing je san gotovo svakog malog, ali i onog srednjeg poduzeća koje ambiciozno zamišlja budućnost i buduće poslovanje. Osim proširenja poslovanja u globalu, značaj međunarodnog marketinga jasan je i u vidu: financija, znanja, dijeljenja informacija, prilagođavanja proizvoda ili usluga svjetskom (vodećem) tržištu i praćenju svih za poduzeće važnih trendova.

¹³ Izvor: Previšić J., Ozretić Došen, Đ., Krupka Z., - Osnove međunarodnog marketinga, slika str. 14

3. STRATEGIJE MEĐUNARODNOG MARKETINGA

U ovome dijelu rada bavit ćemo se strategijama međunarodnog marketinga kako bi na temelju osnovnih, ali temeljnih informacija o navedenoj temi mogli bolje razraditi i razumjeti glavnu temu ovog Završnog rada koja se fokusira na strategije. Većina poduzeća u određenoj fazi rasta i razvoja razmišlja o proširenju poslovanja u inozemstvo. U početku procesa internacionalizacije riječ je o malobrojnim, pojedinačnim izvozima viškova proizvoda koji nakon nekog vremena postanu planirana izvozna aktivnost. Jedan od najvećih izazova za poduzeća je izbor prave strategije probijanja na određenom stranom tržištu.

3.1. Pojam i proces formuliranja strategija

Strategija marketinga jest strateško planiranje čiji je zadatak uspostaviti ravnotežu između razvijanja ciljeva poduzeća kao i održavanja veze između organizacijskih ciljeva, izvora i vještina te promjenjivih tržišnih mogućnosti. Cilj strateškog planiranja jest ostvarivanje maksimalnog profita i rasta poduzeća kroz dizajniranje i redizajniranje svojih usluga i proizvoda. Predstavlja mogućnost da svi relevantni sudionici (dioničari, management, djelatnici, sindikati i dr.) spoznaju dugoročne marketinške ciljeve na ciljnom tržištu, kao i mogućnost za njihovo ostvarenje uz kvalitetno osiguravanje potrebnih resursa.¹⁴ Osim profita, poduzeća bi trebala težiti zadovoljenju i drugih segmenata poslovanja. Kako bi se poduzeća uspješno razvijala i uspješno opstajala u konkurentskom okruženju, nužno je da imaju valjanu i pravilno oblikovanu strategiju marketinga.¹⁵

Formuliranje strategije međunarodnog marketinga je od goleme važnosti posebno s gledišta uključenosti i rizika, kao dijela procjene uspješnosti i mogućnosti poduzeća na međunarodnom tržištu.

Strategija međunarodnog marketinga uključuje analizu velikog broja parametara čija priroda i utjecaj ovise o fazi u procesu internacionalizacije poslovanja poduzeća. Tako primjerice u početnoj fazi internacionalizacije poslovanja od izuzetne je važnosti odrediti:

1. način izbora inozemnog tržišta
2. vremensko određenje ulaska na ciljno tržište

¹⁴ Previšić, J., Ozretić Došen Đ.: Osnove marketinga, Adverta, Zagreb, 2004., str. 337.

¹⁵ Bagavac, K., - Marketing strategija uvođenja novog proizvoda „Plurato d.o.o.“, Završni rad, Split, 2016. str. 3

3. način operiranja na ciljnom tržištu¹⁶

Na formuliranje strategije međunarodnog marketinga bitno utječu mnogi faktori, a nabrojat i objasniti ćemo neke od njih, to su: karakteristike samog tržišta, kanali distribucije na tržištu, konkurencija na tržištu, karakteristike i potrebe potrošača, vlastite konkurencijske prednosti u usporedbi s potrebama stranog tržišta.

Karakteristike tržišta potrebno je definirati u skladu s fazom razvoja tržišta, koje može možemo definirati na sličan način kao i životni ciklus proizvoda kod kojeg prepoznajemo sljedeće faze: faza uvođenja, ranog rasta, općeg rasta, stabilizacije i zrelosti. Svaka faza utječe na izradu marketing strategije za svaki element marketinškog miksa zasebno kao i za formuliranje opće strategije ulaska i nastupa na tržištu. Kanali distribucije dat će nam uvid u duljinu, širinu i dubinu kanala te definirati nužne posrednike. Poznavanjem konkurencije omogućava nam poznavanje mogućeg asortimana sličnih ili istih proizvoda, raspon prihvatljivosti cijena, procjenu nužnih promocijskih aktivnosti, identificiranje nepokrivenih tržišnih segmenata te uočavanje slabosti strategija koje koriste konkurenti. Poznavanjem potrošača odnosno njihovih karakteristika i potreba omogućava nam bolju organizaciju proizvodnje i prilagođavanje odabrane strategije.¹⁷

3.2. Strategije ulaska na strana tržišta

Svako tržište je specifično na svoj način, te poduzećima nije teško na temelju dobivenih informacija, te usporedbe istih sa tržištem na kojima već od ranije posluju, procijeniti da li je upravo to tržište prikladno za širenje svojih djelatnosti, odnosno poslovnog djelovanja. Glavni preduvjet za ulazak i uspjeh na međunarodnom tržištu jest odabir i definiranje prave strategije ulaska. U procesu odabira strategije, poslovni subjekt se odlučuje i definira nove parametre za proširivanje poslovanja na međunarodnom tržištu, to jest razmatrati moguće prilagodbe misije i ciljeva poslovanja, te iznova postaviti vrijednosti koje će biti ponudene kupcima.¹⁸ Kada je riječ o strategijama ulaska na međunarodno tržište, postoji više mogućnosti, od postupnog ulaska na mali broj tržišta do brzog ulaska na više tržišta, izvoz, zajedničko ulaganje bez i s ulaganjem kapitala kao i ulaganje u kupnju ili stvaranjem novog poslovnog subjekta u inozemstvu. Ono što je pri donošenju odluke ulaska na strano tržište najznačajnije je razumjeti razlog, motive, ali i rizike koje ista donosi. Postoje dvije grupe razloga koje motiviraju

¹⁶ Baban, Lj., Leko, M.- Međunarodni marketing, Sveučilišni udžbenik, Osijek, 1997. str. 100

¹⁷ Ibidem, str. 100-102

¹⁸ Grbac, B., opt.cit. str.169

poduzeće da se uključi u strano tržište, a to su makro razlozi i mikro razlozi. Makro razlozi odgovaraju na pitanje zbog čega pojedine strane zemlje svojom politikom podržavaju ulazak poduzeća u međunarodno poslovanje, dok mikro razlozi definiraju razloge i interese poduzeća za uključivanje u međunarodni marketing.¹⁹ Osim razvijanja strategija ulaska na međunarodno tržište, poslovni subjekti imaju zadatak razviti i strategije marketinškog miksa izmjenom i prilagođavanjem njegovih elemenata. Postoje dvije skupine strategija ulaska na inozemno tržište; autsajderska i insajderska strategija, kao i strategija složenosti. Za autsajdersku strategiju od ključne je važnosti proizvodnja u domaćoj zemlji i izvoz u inozemstvo. Dakle, u inozemstvu se samo provode marketinške aktivnosti. Isto tako, insajderska tržišna strategija je ona kojima se vlastiti resursi (tehnologija, ljudi, kapital i know-how) prenose u inozemstvo, odnosno uz marketinške aktivnosti prenose se proizvodne kao i mnoge druge aktivnosti važne poduzeću. Za autsajdersku strategiju nije uvijek nužan veliki kapital, dok kod insajderske to nije slučaj. Primjena jedne od ove dvije strategije podrazumijeva ustupak mogućnosti kontrole ili stupnju rizika poslovnih operacija u inozemstvu. Strategija složenosti sastoji se od tri podskupine, raspoređene po razini složenosti. Jednostavne ili klasične strategije temeljene na uvozu i izvozu, srednje složene strategije koja se fokusira na međunarodnu poslovnu suradnju i složene strategije koje karakterizira zajednička ili vlastita poduzeća u inozemstvu. Izborom odgovarajuće strategije nastupa na stranom tržištu menadžment određuje okvire poslovanja u inozemstvu unutar kojih može uspješno razviti vlastite mogućnosti, ali i izložiti se različitim rizicima i nesigurnostima. Kako bi izbor strategije bio što bolji i kvalitetniji, marketinški stručnjaci i uprava pri analizi mogućnosti moraju proučiti ključna pitanja i nepoznanice koje izravno ili neizravno utječu na odabir. Neka od ključnih pitanja jesu:

1. Pravna regulativa prometa proizvoda i usluga
2. Važnost i potencijalna veličina odabranog stranog tržišta
3. Važnost političkog i kulturnog okruženja strane države
4. Važnost konkurencije i strategija ulaska na strano tržište
5. Očekivani prodajni potencijal poduzeća na odabranom stranom tržištu
6. Dopušteni oblici tržišne prisutnosti i njihova primjerenost za poduzeće.

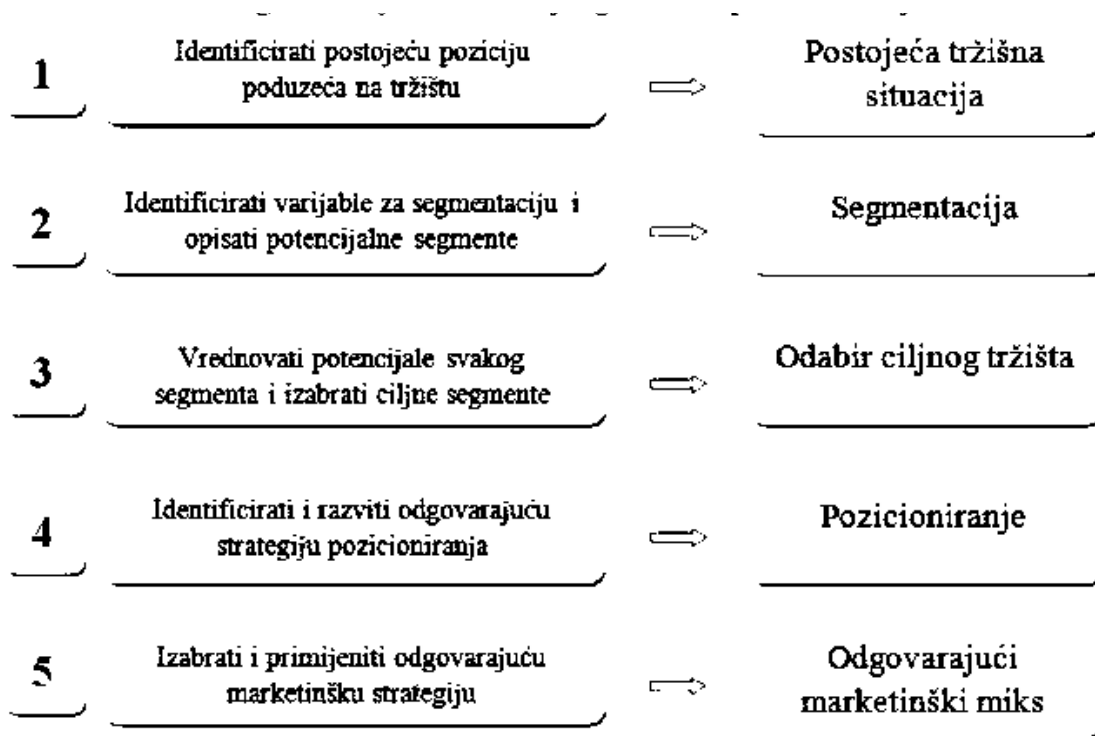
Poduzeća koja tek započinju nastup u inozemstvu trebala bi odabrati jednostavne strategije koje bi tijekom vremena prerasle u složenije, u skladu s povećanjem stupnja internacionalizacije

¹⁹ Baban, Lj., Leko, M, opt.cit. str. 104

poslovanja. Poduzeća koja već posluju na međunarodnom tržištu i imaju potrebno međunarodno iskustvo primjenjivat će složene strategije nastupa.²⁰

3.3. Segmentacija tržišta, odabir ciljnog tržišta i pozicioniranje na tržištu

U izvornom značenju segmentacija tržišta označava identifikaciju ciljne grupe potrošača, bez obzira na geografski prostor. To znači da međunarodni marketing najčešće pruža dodatnu dvojbu: istraživati ciljno nacionalno, regionalno ili globalno tržište ili istraživati tržišni segment potrošača. Segmentacija, odabir ciljnog tržišta i pozicioniranje nužno je za razvoj određenih marketing strategija. Poduzeća trebaju uzeti u obzir te tri stavke jer potrebe i želje kupaca na današnjem tržištu se konstantno mijenjaju.



Slika 3. Pet faza segmentacije, odabir ciljnog tržišta i pozicioniranje²¹

Prema McDonald M. i Danbar I. segmentacija tržišta je postupak dijeljenja kupaca u grupe, odnosno segmente, unutar kojih kupci sličnih karakteristika imaju slične potrebe²², iz razloga što su kupovne navike različite i sve je teže udovoljiti ciljnom tržištu, svim kupcima. Zato je potrebno odrediti ciljno tržište koje udovoljava kriterijima ponude, odnosno kojima će poduzeće prilagoditi svoj marketing miks i na taj način maksimizirati profit poduzeća.

²⁰ Bakjac, N.- Upravljanje međunarodnim marketingom usluga, Diplomski rad, Pula, 2020. str. 33-35

²¹ Renko N., Strategije marketinga, Naklada Ljevak, Zagreb, 2009., str. 245.

²² Župljanin, S.,- Segmentacija i izbor ciljnog tržišta kao osnovi sticanja konkurentne prednosti, 2012.str 107.

Segmentacija treba zadovoljiti šest uvjeta koji se odnose na mjerljivost, dostupnost, dostatnost, razlikovanje, odgovarajuće i stabilnost. Pri definiranju određenog segmenta marketing istraživači moraju dati odgovor na tri pitanja:²³

- tko čini segment?
- što su osnovne potrebe segmenta?
- kako zadovoljiti potrebe segmenta?

U početnoj fazi segmentacija podrazumijeva i utvrđivanje racionalnosti postupka, s obzirom da segment može biti nedovoljne veličine pa samim time ne zavrjeđuje trud i trošak. Uz navedene aspekte, segmentacija podrazumijeva i analizu konkurencije. U završnoj fazi segmentacija podrazumijeva izradu marketing miksa i kontrolu utrošenih sredstava.²⁴

Odabir ciljnog tržišta temelji se na procesu segmentacije kojim se vrši podjela tržišta u homogene i različite skupine potrošača prema odabranim kriterijima. Nakon što su utvrđene skupine potrošača, u drugom dijelu procesa pristupa se utvrđivanju mogućnosti i atraktivnosti tržišnih segmenata.

Kriteriji izbora ciljnog tržišta:

- Veličina segmenta
- Očekivani rast u budućnosti
- Strukturna privlačnost segmenta
- Kompatibilnost sa ciljevima i resursima poduzeća

Razlikujemo pet mogućih pristupa segmentaciji, odnosno izboru ciljnog tržišta:²⁵

Masovni marketing je prikladan kada na cjelokupnome tržištu postoje neznatne razlike u pogledu potreba i želja potencijalnih potrošača, odnosno u slučaju kada je proizvodni i marketinški program moguće standardizirati. Također se koristi kada su različiti marketinški miksevi za različite ciljne segmente teško izvedivi. Da bi se ovaj pristup koristio potrebe ciljnog tržišta trebaju biti homogene. To znači da potrošači imaju iste ili slične želje i potrebe koje može zadovoljiti isti marketinški miks. Prednost masovnog marketinga su niži troškovi proizvodnje i niži troškovi provođenja marketinških aktivnosti, te postizanje veće

²³ Živčec, M.; Geodemografska segmentacija tržišta; Sveučilište u Zagrebu; Fakultet organizacije i informatike; Katedra za gospodarstvo, 2011.

²⁴ Fajt, M., - Strategije standardizacije i adaptacije u međunarodnom marketingu, Diplomski rad, Varaždin, 2018., str.5

²⁵ Bagavac, K.,opt.cit. str.7-8

produktivnosti. Segmentirani marketing fokusiran je na više ciljnih segmenata. Precizniji je od masovnog marketinga, lakše je prilagođavanje obilježjima proizvoda, kreiranje strategija pomoću kojih se lakše približiti homogenom tržištu, bolja strateška alokacija marketinških resursa, te lakše identificiranje tržišta na kojima postoji mogućnost razvoja novog proizvoda. Koncentrirani marketing fokusiran je na jedan ciljni segment. Poduzeća nakon što identificiraju taj segment trebaju definirati karakteristike koje ih razlikuju od drugih segmenata na tržištu. Prva faza je utvrđivanje potreba i želja ciljnog segmenta, što nije uvijek lako za poduzeće. Neki potrošači nisu svjesni svojih potreba, pa je nužan veliki napor kako bi se što preciznije identificirale iste. Nakon toga se definiraju karakteristike ciljnog tržišta, kako bi ih razlikovali od drugih i prilagodili marketing miks njihovim željama i potrebama. Marketing tržišne niše predstavlja uže ciljno tržište koje posjeduje unikatne osobine i potrebe. Poduzeća se ovom metodom mogu više posvetiti ciljnom segmentu i na adekvatan način zadovoljiti njihove potrebe, te samim time povećati svoju profitabilnost. Individualizirani marketing fokusiran je na jednog kupca. Ovom metodom poduzeća na najbolji mogući način zadovoljavaju pojedine potrebe i preferencije, ostvarujući tako dugoročan odnos s njima, niže troškove marketinških aktivnosti i lakše praćenje reakcija potrošača. Ovaj pristup se razvio kao posljedica novih medija i razvoja telekomunikacijskih tehnologija.

Strategija pozicioniranja²⁶ slijedi nakon što poduzeće utvrdi na kojem ciljnom tržištu želi djelovati. Nakon toga određuje poziciju koju želi ostvariti na tom tržištu. Ponuda poduzeća sastoji se od kombinacije elemenata marketinškog miksa, kojom nastoji zadovoljiti želje i potrebe na tržištu. Svaki proizvod teži konkurentskom pozicioniranju jer potrošači najlakše pamte proizvode ili usluge koji su prvi na rang listi, odnosno one koji se nazivaju „broj jedan“. Neki od elemenata na kojima se gradi pozicioniranje, odnosno konkurentska prednost su:²⁷

1. opipljive karakteristike proizvoda
2. neopipljive karakteristike proizvoda
3. koristi koje potrošač ima od proizvoda
4. niske cijene
5. uporaba i primjena proizvoda
6. kupci proizvoda
7. vezivanje poznate osobe uz proizvod

²⁶ Pozicioniranje je stavljanje proizvoda na tržišta gdje će on zadovoljiti potrebe i želje potrošača bolje od konkurencije.

²⁷ Renko N., opt. cit., str. 256.

8. stil života ili osobnost
9. kategorija proizvoda
10. konkurenti
11. zemlja podrijetla

Zaključno možemo reći da bi pozicioniranje bilo što uspješno poduzeća bi trebala kontinuirano nuditi jedinstvene i unikatne proizvode te se poduzeća trebaju prilagođavati i pratiti promjene u tehnologiji, ali i u odnosu na konkurenciju.

3.4. Elementi marketing miksa u pogledu strategija

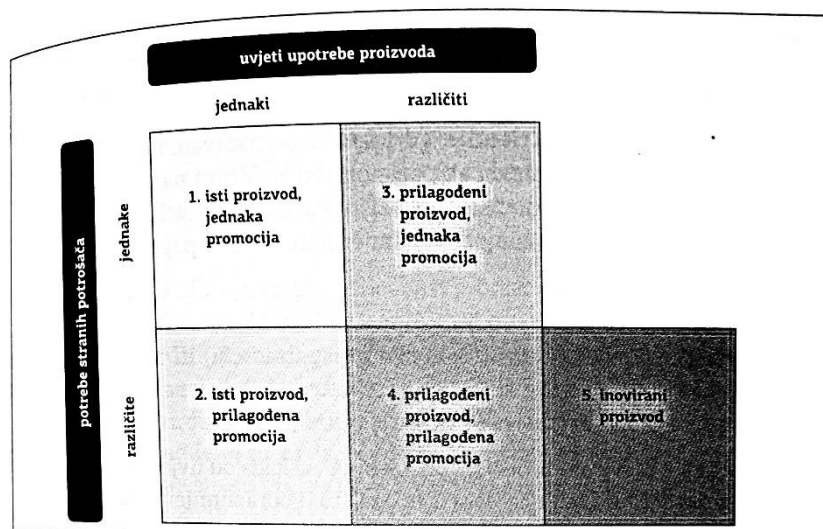
Upravljanje marketinškim miksom u međunarodnom marketingu podrazumijeva oblikovanje i upravljanje takvom kombinacijom predmeta razmjene, odnosno materijalnog proizvoda ili usluge, cijene, prodajnih i distribucijskih kanala te marketinških komunikacijskih aktivnosti, koji će u najvećoj mjeri i na najbolji mogući način zadovoljiti potrebe i želje ciljnih skupina potrošača, kao i segmente određenog tržišta.

U ovom dijelu rada obradit ćemo marketinški miks, ali u pogledu strategija koja se koriste za svaki pojedinačni element, a krenut ćemo s strategijom proizvoda.

Prvo pitanje koje se postavlja nakon donesene odluke o izlasku na inozemno ili strano tržište odnosi se na potrebne ili zahtijevane prilagodbe proizvoda. Na osnovi analize uvjeta uporabe proizvoda te potreba potrošača koje treba zadovoljiti utvrđeno je prema Previšić, Ozretić Došen, i Krupka (2012) pet strategija koje ćemo sada objasniti.

Isti proizvod i promocija je prva strategija i ona podrazumijeva jedinstvenu, standardiziranu strategiju marketinškog miksa na svim tržištima i domaćem i stranom na kojem poduzeće posluje. Ona ima brojne prednosti, a to su da je jednostavna, ne traži posebne analize i informacije, ne zahtjeva previše vremena od menadžmenta, zahtjeva najmanje troškova i ulaganja, ali negativna strana je što ovakav pristup na tržištu nije moguć za sve proizvode. *Isti proizvod i prilagođena promocija* predstavlja drugu strategiju. Ona se primjenjuje kada proizvod na nekome stranom tržištu zadovoljava drukčiju potrebu ili drukčije upotrebljava, ali u sličnim uvjetima kao i na domaćem tržištu. U takvim je prilikama potrebno stranim potrošačima prilagoditi marketing komunikaciju.

Slika 4. Međunarodne strategije proizvoda i promocije²⁸



Treću strategiju čini *prilagođen proizvod i ista promocija*. Treća strategija podrazumijeva standardiziranu promociju, uz prilagođavanje proizvoda svakome stranom tržištu. Ukratko, znači da će proizvod imati istu funkciju na svakom lokalnom tržištu, međutim uz drukčije uvjete uporabe. Ovakva se strategija najčešće upotrebljava u prehrambenoj industriji radi prilagodbe proizvoda ukusima potrošača. *Prilagođen proizvod i promocija*, nosi naziv četvrta strategija. Ona se primjenjuje ako postoje razlike u uvjetima korištenja proizvodom i potrebama potrošača na pojedinim stranim tržištima. *Inovirani proizvod odnosno razvoj potpuno novog proizvoda* je naziv pete strategije koja se primjenjuje kada su uvjeti uporabe proizvoda potpuno različiti od onih na domaćem tržištu. Ovo je najskuplja strategija i isplativa je ukoliko je strano tržište na koje se planira plasirati proizvod dovoljno veliko.²⁹

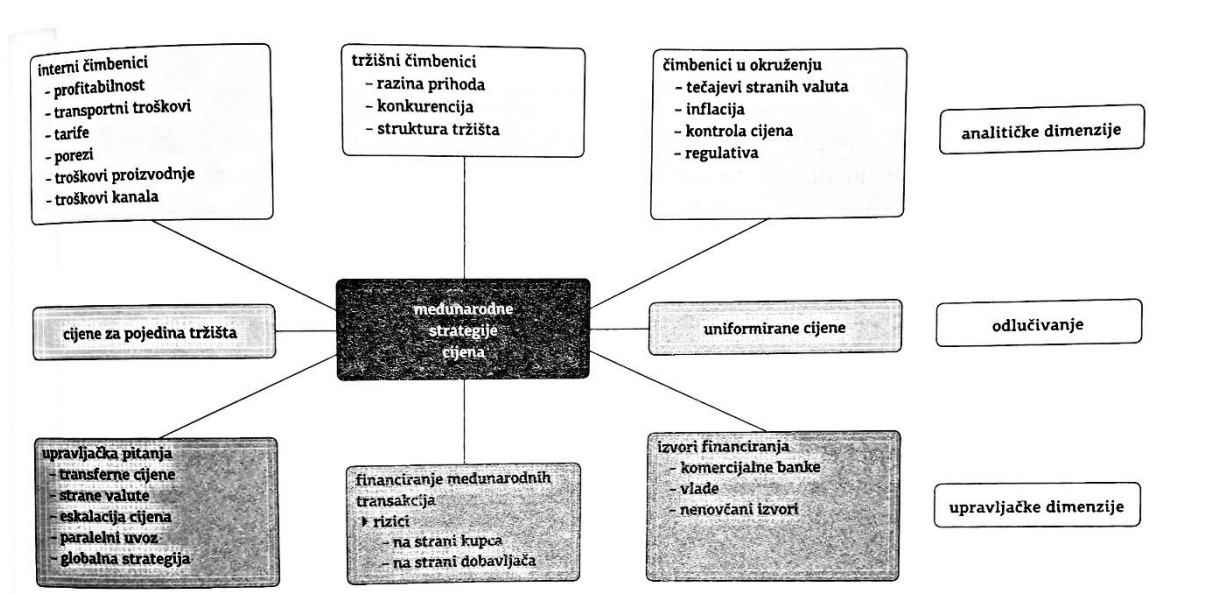
Nakon objašnjenja strategija vezanih za proizvod, nastavljamo sa strategijama drugog elementa marketinškog miksa, a to su usluge. Izbor strategije ovisit će o razini do koje se želi ulagati u internacionalizaciju poslovanja. Najjednostavniji nastup na stranom tržištu je *izvoz usluga*. Rizici te strategije su minimalni jer je i ulaganje u strana poduzeća minimalno. Stoga su i kontrola koju poduzeće ima, kao i njegova zastupljenost na stranom tržištu minimizirani. Druga strategija koja se veže za usluge je cilj strategija. *Cilj strategija* je održavanje i kontrola kvalitete i konzistentnost usluga, što se postiže pružanjem ključnih elemenata usluge kao što su

²⁸ Izvor: Previšić J., Ozretić Došen, Đ., Krupka Z., - Osnove međunarodnog marketinga, slika str. 193

²⁹ Ibidem, str. 192-194

upravljački i marketinški know-how, obrazovanje i trening zaposlenika, organizacija rada i sustav kontrole. *Strategija rukovođenja na temelju ugovora* često se primjenjuje ako na stranom tržištu postoji nedostatak ljudskih potencijala s potrebnim upravljačkim vještinama i znanjima. Primjenjuje se u hotelijerstvu, trgovini na malo, civilnom zračnom zrakoplovstvu i obrazovanju. *Strategija direktnog stranog ulaganja*, ovom se strategijom ostvaruje maksimalna prisutnost poduzeća na stranom tržištu, ali i kontrola tržišta.³⁰ Nakon strategije usluga na tržištu prelazimo na strategije idućeg elementa miksa, a to su cijene. Strategija koje se odnose na cijene dijele se na dvije različite skupine, prva skupina koju ćemo obraditi je međunarodne strategije cijena.

Slika 5. Strategije cijena u međunarodnom marketingu³¹



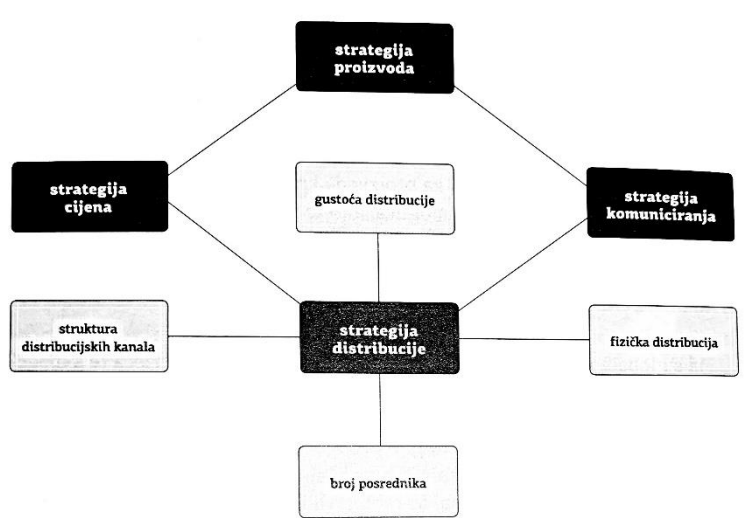
Pri određivanju cijena na međunarodnom tržištu postoje dva ograničenja. Prvo ograničenje predstavljaju troškovi proizvodnje, koji određuju donju granicu cijene, drugo ograničenje predstavljaju konkurentski uvjeti što određuje gornju granicu cijene. Osim troškova i konkurentskih uvjeta potrebno je kako bi se oblikovala međunarodna strategija cijena utvrditi i usporediti i druge elemente koji izravno ili ne izravno utječu na cijenu. Na prethodnoj slici razvrstani su glavni čimbenici koji utječu na međunarodnu strategiju. Prvu razinu čine istraživanja i analize internih i tržišnih čimbenika te čimbenika stranog okruženja. Na drugoj razini se odlučuje o strateškom pristupu stranim tržištima, uzimajući u obzir globalne ciljeve, konkurenciju i uvjete u okruženju.³² Drugu skupinu strategija u pogledu cijena čine alternativne

³⁰ Ibidem, str.210-212

³¹ Izvor: Previšić J., Ozretić Došen, Đ., Krupka Z., - Osnove međunarodnog marketinga, slika str. 217

³² Ibidem, str.216-217

strategije cijena koje nadopunjuju elemente za međunarodnu strategiju cijena. Za određivanje međunarodne strategije cijena također je potrebno utvrditi strateške cjenovne ciljeve, eliminirati utjecaj eskalacije cijena te odabrati primjeren cjenovni pristup u odnosu prema domaćim cijenama. Ovisno o ciljevima koje poduzeće želi postići na određenom dijelu međunarodnog tržišta, razlikuju se tri temeljne strategije cijena³³ koje su namijenjene za osvajanje novog tržišta, tzv. pobiranje vrhnja i očuvanje postojećeg tržišnog udjela. Nakon što smo obradili sve ključne elemente marketinškog miksa zadnji element koji nam je preostao je distribucijski kanali i strategija koja se veže za isti te s njom završavamo i objedinjujemo ovo poglavlje rada. Strategija međunarodne distribucije rezultat je usvojene koncepcije međunarodnog marketinga i odabrane strategije nastupa na pojedinome stranom tržištu. Ona ovisi i o usvojenoj politici proizvoda i usluga te o politici cijena i promociji na stranom tržištu.



Slika 6. Strategija međunarodne distribucije³⁴

Ona treba biti u čvrstom odnosu s ostalim marketinškim strategijama (proizvod, cijena i usluge). Pri određivanju međunarodne distribucijske strategije marketinški stručnjaci trebaju odrediti prema četiri osnovna elementa: gustoći distribucije, strukturi međunarodnih distribucijski kanala, broju posrednika u kanalu i fizičkoj distribuciji što se vidi u prethodnom prikazu.

³³ Strategija cijena usmjerena je na osvajanje novih tržišta, a zasnovana je na cijenama nižima od konkurentskih cijena.

³⁴ Previšić J., Ozretić Došen, Đ., Krupka Z., - Osnove međunarodnog marketinga, slika str. 264

4. STANDARDIZIRANA STRATEGIJA MEĐUNARODNOG MARKETINGA

„Razmišljajte globalno, djelujte lokalno“, rečenica je koja se često spominje kod rasprava o tome da li je bolje za poduzeće da u svom međunarodnom poslovanju primjenjuje globalnu, tj. standardiziranu strategiju ili lokalnu, tj. adaptacijsku strategiju. Bilo da se radi o proizvodu, cijeni, distribuciji ili promociji, puno je čimbenika koji utječu na takve odluke kod primjene marketinga u međunarodnom poslovanju. U širem smislu, perspektiva ukupne standardizacije naglašava trend prema homogenizaciji tržišta i ponašanja kupaca te značajne prednosti standardizacije.

Standardizirana strategija predstavlja nastup na međunarodnom tržištu s istom djelatnošću, odnosno proizvodom uz istu marketing koncepciju, istovjetne primjene aktivnosti i komunikaciju. S obzirom da se isti model nastupa primjenjuje za sva tržišta ova strategija pretpostavlja niže troškove i češće se primjenjuje. No, s obzirom na činjenicu da nema prilagođavanja specifičnostima pojedinih tržišta, potrebno je duže vrijeme primjene da bi se ostvarili rezultati.³⁵

Glavne prednosti međunarodne marketinške standardizacije uključuju značajne uštede, dosljednost s kupcima, poboljšano planiranje i distribucije i veće kontrole preko nacionalnih granica. Levitt (1983.)³⁶ pružio je najuvjerljiviji primjer međunarodnog marketinga standardizacija. Tvrdio je da napredna tehnologija u komunikaciji i prijevoz je homogenizirao tržišta diljem svijeta. Kao rezultat toga, globalno pojavili su se potrošači koji traže proizvode visoke kvalitete po niskim cijenama. Ove promjene na globalnom tržištu dovele su do promjena u konkurenciji dinamika među tvrtkama. Jedan od ključnih izvora konkurentske prednosti ima postati sposobnost proizvodnje visokokvalitetnih proizvoda po niskoj cijeni. Od standardizacije proizvoda i međunarodna marketinška strategija olakšava ostvarenje ekonomije opsega u proizvodnji i marketingu, tvrdio je Levitt te da se tvrtke moraju baviti standardiziranim proizvodom i međunarodnim marketingom jer je to strategija za uspjeh na globalnom tržištu. Unatoč prednostima standardizacije, postoji niz nedostatka povezanih sa strategijom standardizacije. Ističe se da je globalna marketinška standardizacija izvediva samo pod određenim uvjetima. To uključuje postojanje globalnog tržišnog segmenta, potencijalne sinergije standardizacije i dostupnost komunikacije i distribucijsku infrastrukturu za isporuku

³⁵ Baban, Lj., Leko, M, opt.cit. str. 105

³⁶ Theodore Levitt, autor knjige The Globalization of Markets iz 1983. godine.

ponude tvrtkama koje će za cilj imati privlačenje kupaca širom svijeta. Jedan ključni nedostatak pristupa standardizaciji je to što podrazumijeva proizvod orijentaciju, a ne orijentaciju na kupca i konkurenta. Orijehtacija prema proizvodu je „kratkovidna“ i vjerojatno će dovesti do neuspjeha. Standardizacija marketinga podliježe i internom i eksternom ograničenju. Neuspjeh da se odgovori na ta ograničenja može uskratiti čvrst uspjeh na međunarodnom tržištu. Prebrzo kretanje prema globalnoj standardizaciji može rezultirati prekidom uspostavljenog poslovanja i gubitkom ključne imovine. Osim toga, standardizacija će vjerojatno naići na značajan otpor lokalnih poduzeća. Dakle, sukob se može razviti i može negativno utjecati na učinkovitost međunarodne strategije tvrtke. Izvana, standardizirana strategija podliježe različitim zakonodavstvenim preprekama i razlikama u marketinškoj infrastrukturi. Standardizirana strategija možda neće biti izvediva kada se vladini propisi razlikuju na tržištima, posebno kada se moraju zadovoljiti ekološki propisi, standardi sigurnosti proizvoda ili lokalni zahtjevi. Što je još važnije, kulturne razlike i strategija konkurencije su vanjski čimbenici koji utječu na standardizaciju. Marketinški stručnjaci moraju biti svjesni i osjetljivi na raznolike kulture u stranim zemljama kako bi „preživjeli“ i napredovali na međunarodnom tržištu.³⁷

³⁷ Andrus, M. D., Norvell, W.D., - Standardization of international marketing strategy by firms from a developing country, *International Marketing Review*, USA, 1997., str.109

5. DIFERENCIRANA STRATEGIJA MEĐUNARODNOG MARKETINGA

Diferencijacija proizvoda je karakteristika nesavršenog tržišta na kojima su ne cjenovne strategije važne. Diferencijacija proizvoda je proces prilagodbe proizvoda kako bi bili međusobno različiti. To može uključivati opipljive razlike kao što su kvaliteta, pouzdanost, performans ili dizajn. Alternativno (ili dodatno), može se temeljiti na nematerijalne elemente kao što je ugled i brendiranje.³⁸

Diferencirana strategija predstavlja posebno zamišljenu strategiju za svako pojedino tržište na kojem poduzeće nastupa. Ona uključuje prilagođavanje i instrumentalne dimenzije (marketing koncepcija i karakteristike proizvoda) i procesne dimenzije (aktivnosti i komunikacija) strategije međunarodnog marketinga. Ona može biti po principu regionalizacije ili lokalizacije. Regionalizacija ili tako zvana strategija srednjeg puta kompatibilna je s bilo kojom od karakteristika konkurentnosti. Najčešće se provodi kada poduzeće ima određenu liniju proizvoda koja zahtjeva određeni stupanj prilagođavanja tržišnim segmentima, a to su kulturne i druge sličnosti, odnosno razlike između pojedinih zemalja. Lokalizacija je s druge strane optimalna mogućnost za poduzeća koja na međunarodnom tržištu žele biti konkurentna pristupom potrošaču.³⁹

Diferencijacija zahtijeva ulaganje resursa kao što su vrijeme, kapitalni trošak i veći varijabilni troškovi. Pokušaj diferenciranja može završiti neslavno iz više razloga pa ćemo nabrojati neke:

1. kvaliteta proizvoda se možda neće poboljšati kao, rezultat aktivnosti razvoja proizvoda
2. konkurent radi i nudi bolje
3. kupci „ne odgovaraju“ na novu ponudu
4. povećani troškovi koji neće biti nadoknađeni

Ukratko možemo reći kako je diferencijacija proizvoda je proces stvaranja konkurentske prednosti stvaranjem proizvoda (ili usluge) koji je različit od konkurenta.

³⁸ McGee J., - Differentiation strategies, Publication, USA, 2015. str.1

³⁹ Baban,Lj., Leko, M, op.cit. str. 105-106

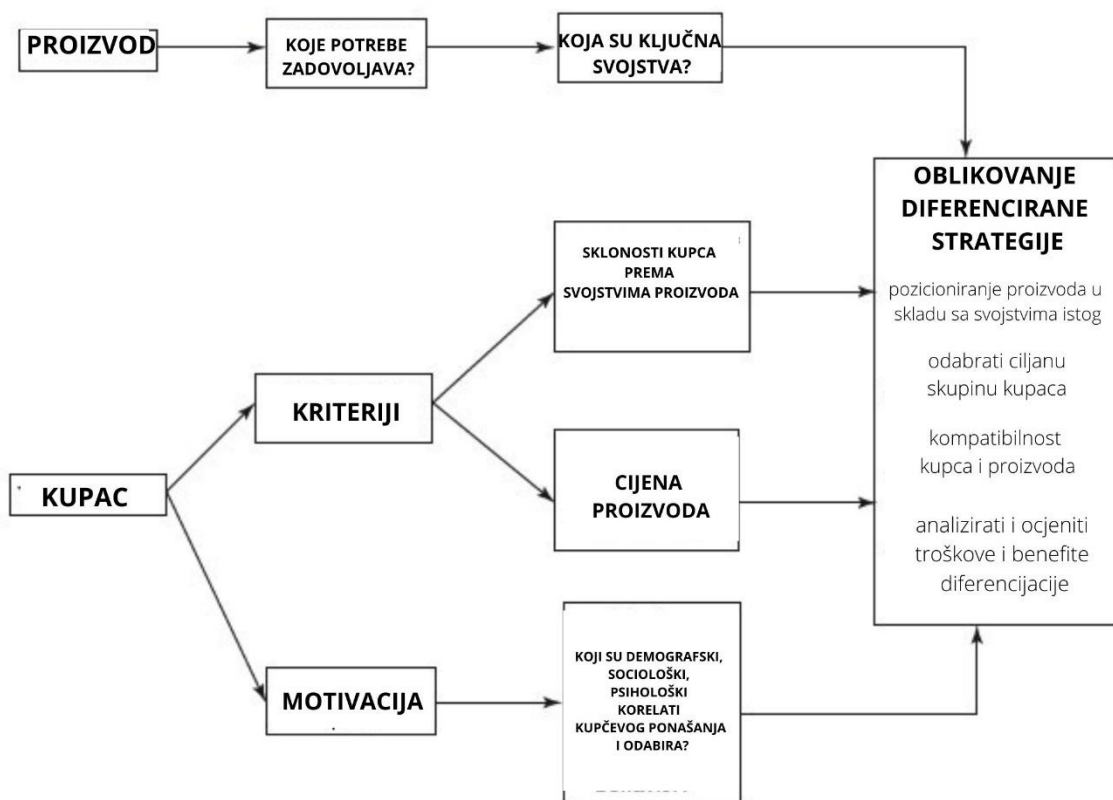
Tablica 1. Standardizirana strategija i strategija diferencijacije		
	Standardizacija	Diferencijacija
Troškovna prednost	Razmjer i opseg	Nije potrebno
Diferencirana prednost	Niska (strategija cijena)	Visoka (ne cjenovne strategije)
Segmentacija tržišta	Niska (masovno tržište)	Visoka (mnoga tržišta)
Distinktivne kompetencije	Proizvodnja i kupnja	Marketing, istraživanje i razvoj

U tablici 1. možemo vidjeti da postoje različite osnove za standardizaciju i diferencijaciju. Strategija standardizacije obično zahtijeva velika (masovna) tržišta dok diferencijacija nasuprot tome prosperira u tržišnim segmentima u kojima se mogu identificirati različite potrebe kupaca i proizvodi dizajnirani za te potrebe. Pristupi tržištu su osebujni. Standardizirana strategija prati cijena (niska cijena) strategije, dok se diferencijacija temelji na strategijama bez cijena. Različite kompetencije također su naznačene. Standardizacijska djelatnost obično se temelji na proizvodnji i nabavi odnosno kupnji, dok se diferencijacijska djelatnost temelji na marketingu, intenzivnom istraživanju i razvoju.

Tablica 2. i prikaz u nastavku na jednostavan način prikazuje dimenzije diferencijacije u pogledu zadovoljavanja potreba potrošača i proizvoda.

Tablica 2. Dimenzije diferencijacije		
Dimenzije diferencijacije	Materijalno	Nematerijalno
Kvaliteta	Pouzdanost izvedbe	Reputacija
Inovacija	Nove karakteristike i novi načini korištenja	Modernost (novitet)
Odgovor potrošača (odaziv)	Novi distribucijski sistem	Odnos s brendom

Slika 7. Identificiranje potencijala diferencijacije⁴⁰



⁴⁰ Autorica Završnog rada sama sastavila po primjeru iz McGee J., Differentiation strategies str.3

6. ANALIZA STRATEGIJA MEĐUNARODNIH BRENDOVA

6.1. Povijesni prikaz nastanka i razvoja Coca - Cole

U ovom dijelu rada bavit ćemo se nastankom i razvojem međunarodno uspješnog brenda Coca – Cole kako bismo imali bolji uvid u samu standardiziranu strategiju koju ćemo obraditi u idućem podnaslovu ovog rada.

Jedno od najpopularnijih gaziranih pića današnjice Coca-Colu, proizveo je američki farmaceut John Stith Pemberton rođen 08.lipnja 1831. godine u Knoxvilleu. Pemberton je bio veteran Građanskog rata na strani Konfederacije i američki ljekarnik. Pred sami kraj rata, biva ranjen u bitci kod Columbusa u Georgiji te kao i veliki broj stradalih veterana iz tog razdoblja razvija ovisnost o morfiju. Iako postoji više verzija o tome kako je nastalo jedno od najpoznatijih pića današnjice, jedna od najpoznatijih verzija priče glasi ovako: “John Pemberton, veteran Američkog građanskog rata, farmaceut iz Atlante, bio je vođen samo svojim radoznalim duhom. Volio je testirati ljekovite formule i jednog poslijepodneva, dok je tražio brz lijek protiv migrene, dobio je mirisnu tekućinu boje karamela, koju je natočio u posudu na tronošću. Odnio ju je zatim u ljekarnu Jacob’s. Miksturu su tada pomiješali s gaziranom vodom te su je kušali klijenti, koji su svi jednoglasno u njoj vidjeli nešto novo, jedinstveno i posebno”⁴¹. William Reymond američki autor kojeg je zanimala povijest Coca-Cole na zanimljiv način opisuje da je Coca-Cola govori kako je narod iz razdoblja kada je Coca-Cola stvarana bio iznimno naivan, a medicina u to vrijeme zaostala. Pemberton, po Reymondu nije bio proizvođač osvježavajućih napitaka, već proizvođač lijekova ili šarenih pilula kako ih on opisuje.⁴² Reklame su prikazivale te lijekove čudotvornim pripravcima koje liječe ozbiljne bolesti kao što su rak i tuberkuloza, dok u praksi nisu bili učinkoviti. Početak poslovanja za Pampertona tekao je odlično zbog izrazito velike potražnje za Coca-Colom te je svoju ljekarnu pretvorio u laboratorij. Pažljivo je birao tko će mu biti poslovni partneri zbog nekoliko važnih faktora, a to su: potreba za trenutnim kapitalom i talent. Frank Mason Robinson čovjek koji stoji iza stvaranja imena poznatog pića bio je idealni kandidat za partnera, a njegov dizajn imena se ne mijenja od 1886. godine.⁴³ O tome ćemo detaljnije u nastavku rada. Asa Griggs Candler, koji je u tom trenutku bio moćni biznismen, u dogovoru s Frankom Robinsonom, bivšim poslovnim partnerom Pembertona, želi kako je god moguće preuzeti Coca-Colu. Kako je Pamperton imao sina jedina, a zdravstveno stanje sve gore, počeo je razmišljati o ostavljanju nasljedstva sinu. Kako bi povećao šanse za

⁴¹ www.coca-cola-france.hr, 2006, cit prema Reymond 2006:34

⁴² Glatki S., - Coca-Cola kao brend: Oglašivačke strategije u 21. stoljeću, Diplomski rad, Zagreb, 2019. str. 12

⁴³ Ibidem str. 13

preuzimanje tvrtke, Candler predlaže Pampertu kolaboraciju s Walker, Candler & Company i tako nastaje Coca-Cola Company.⁴⁴ 1903. godine Coca-Cola Company uspješno prelazi brojku od tristo milijuna prodanih napitaka, a 1911. broj prodaja prelazi čak četiri milijarde. Emocije se prodaju, kako je smatrao autor Kolt, koji je analizirao Coca Colu prema emocionalnom modelu kulturnog brendiranja. Kod ovog modela važno je staviti naglasak na emocije, to jest brendovi stvaraju jaku emocionalnu vezu sa potencijalnim kupcima, a Coca Cola je savršeni primjer takvog modela. U početku, Coca-Cola je predstavljena kao lijek protiv mamurluka, probavnih tegoba, a nakon Drugog svjetskog rata postaje moćna brend ikona. Kada pričamo o Coca-Colinim sloganima, od samog početka uložen je golemi trud u smišljanju istih i svaki je uspješno budio pozitivne emocije potrošača, od „Pauza koja osvježava“ prvi puta objavljenom u „Saturday Evening Post“ davne 1929. godine, do „To je ono pravo“ prvi puta korišten 1942., a 1963. godine ponovno korišten, a narednih godina, upravo taj slogan bio je popraćen vrlo uspješnim marketinškim kampanjama. Još neki od slogana glasili su ovako: „Uradi nešto što osvježava“ izdanom 1936. godine, „Znak svjetskog dobrog raspoloženja“ iz 1944. godine, „Znak dobrog okusa“, „Osvježi se istinski“ i „Bolje je kad se osvježiš“ obilježili su pedesete godine. Norman Rockwella, jedan od mnoštva umjetnika ilustrirao je oglase za Coca-Colu i uvijek je na vesel način i uz vrlo prijateljsko raspoloženje uspio predstaviti Coca-Colin imidž. Haddon Sundblom, tvorac jednog od najpoznatijih „portreta“ Djeda Mraza, ostavio je svoj trag u tvrtci upravo tim Djeda mrazom, a portret se koristio u svrhu promidžbe prazničkih reklama od tridesetih godina prošlog stoljeća pa sve do danas.



Slika 8. Božićna oglas 1931.⁴⁵

Kako je radio postao najvažniji reklamni medij za Coca Colu, tako je tvrtka uložila velike napore kako bi osmislila zabavne džinglove, a jedan od najpoznatijih je „Things Go Better with

⁴⁴ Ibidem str. 21

⁴⁵ <https://popicon.life/meet-haddon-sundblom-creator-coca-colas-santa-claus/> , posjećeno 10. listopada 2021. godine

Coke“ koji je odmah postao radijski hit. Kako su TV prijemnici postajali sve češći u kućanstvima, tako je i Coca Cola opet uložila trud i napore kako bi njen proizvod došao na male ekrane, a oglasi u vidu reklama emitiranih na TV emisijama. Poznati zabavljači tog vremena nastupali su na Coca-Cola TV i radio oglasima, a ovo su neki od njih: McGuire Sisters, Aretha Franklin i Neil Diamond. Od svog osnutka pa do dan danas Coca Cola je imala veliki broj kampanja, a neke od njih su „Coca-Cola daje život“ pokrenutom 1976. godine koja je poslužila kao podloga za „Coca-Cola osmijeh“ koja je započeta 1979. godine, a predstavljena je u TV reklami u kojoj su sudjelovali igrači Pittsburgh Steelersa, američkog ragbi tima. Kampanja pod nazivom „Jedinstveni osjećaj“ i „Jedinstvena prava stvar“ zabilježili su osamdesete i devedesete godine prošlog stoljeća. Jedne od suvremenijih kampanja bile su „Coca Cola je prava“ i „Coca Cola strana života“ koje su pokrenute 2003. i 2006. godine, a najpoznatija bila je kampanja koja je započeta 2010. godine preko koje je potpisan i sponzorskim ugovorom za Svjetsko prvenstvo u nogometu koje se održalo u Južnoj Africi.⁴⁶

Slavni oblik Coca Cola boce, koji je prvobitno dizajniran kako bi brend bio zaštićen od pokušaja plagiranja, samo je dodatno ojačao sami brend. Prva boca dizajnirana je 1889. godine, u Chattanooga, a dizajnirala su ju tri poduzetnika, Benjamin Thomas, Joseph Whitehead i John Lupton koji su od Ase Candlera otkupili pravo punjenja boca i to za samo 1 dolar. Kreirali su sustav koji kasnije postaje dobro poznati Coca-Cola sustav punjenja. Boca je tijekom godina doživjela nekoliko redizajnova, pa je tako 1906. godine dizajnirana boca smeđe boje kako bi se isticala od konkurentskih proizvoda. Logo dijamantnog oblika je također bio obojan, ali etiketa na samoj boci se odljepljivala jer se najčešće posluživala iz bačvi s hladnom vodom. Korporacija Root Glass patentirala je prototip nove boce 1915. godine, ali boca je bila nestabila jer je srednji dio dizajniran preširoko. Dizajner Earl R. Dean riješio je problem smanjivši srednji promjer boce i tek tada boca dobiva svoj današnji, a ujedno i najprepoznatljiviji oblik boce.⁴⁷



⁴⁶ Liješević M., -
2016., str.20-21

⁴⁷ Glatki S.,opt.cit.20

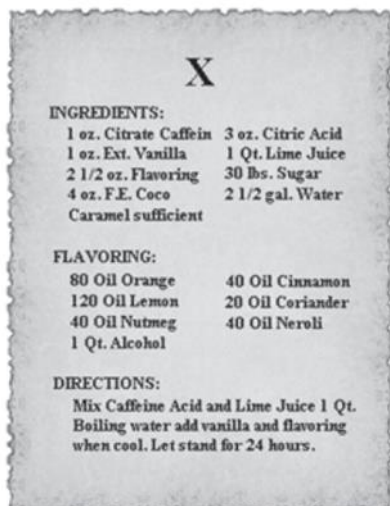
Grafički dizajn i odabir smjera dizajna igra veliku ulogu u uspjehu strategije Coca-Cole. Pravilnim odabirom dizajna omogućuje se pristup ciljanim emocijama i kupcima stoga primjerice odabir boje izrazito važan. Iz tog razloga, bijela slova na crvenoj podlozi, bez obzira na prikazani tekst automatski kupca asociraju na Coca-Colu. Zanimljiv podatak jest da čak 94%, to jest većina svjetske populacije zna prepoznati slavni Coca-Colin logo.

6.2) Analiza standardizirane strategije na primjeru Coca – Cole

Coca Cola se počela globalno širiti već davedetih godina prošloga stoljeća, a . Sada svoje proizvode i usluge nudi u preko 200 zemalja, a proizvodi gotovo 400 brendova. Coca Cola sistem uspješno je primijenio jednostavnu formulu diljem svijeta - ponuditi trenutak osvježanja za malo novca, nebrojeno puta. Prije nego li krenemo s analizom strategije Coca-Cole podsjetimo se na značenje standardizirane strategije. U prethodnim poglavljima definirali smo standardiziranu strategiju ukratko, kao nastup na međunarodnom tržištu s istom djelatnošću, odnosno uslugom ili proizvodom uz nepromijenjeni marketing koncepciju, istovjetne aktivnosti i komunikaciju.⁵⁰ Sada ćemo probati upravo tu definiciju standardizirane strategije analizirati kroz marketing miks kako bi detaljnije razmotrili način poslovanja ovog globalnog brenda. Coca-Cola kao korporacija osim poznatog istoimenog pića, proizvodi i druge poznate nam brendove poput: Fante, Sprite, Schwepps, Cappy, Fuzetea i ostalih.⁵¹ Iz priloženoga možemo zaključiti kako se Coca-Cola bazira isključivo na tržište s bezalkoholnim pićima u nekoliko varijanti. Kupcima su na tržištu ponuđeni bezalkoholni napitci u različitim varijanta gdje se za svakog može pronaći nešto po njegovom ukusu, kao na primjer bez kofeinska pića (primjerice Cappy, prirodni sokovi), pića bez šećera (primjerice Coca-Cola Zero ili Diet Coca-Cola), pića na bazi bilja (primjerice Fuzetea, čajevi), veganski sokovi pa čak i voda (primjerice Aquarius). Mi ćemo se u ovoj analizi držati sveltremenskog i najpoznatijeg pića po kojemu i sama kompanija nosi ime, a to je Coca-Cola. Krenimo prvo od karakteristika samog proizvoda. Coca-Cola je bezalkoholno piće čiji su glavni sastojci biljni ekstrakti. Kako još nitko nije usavršio identičan okus svijetu najpopularnijeg pića stoji u činjenici da je recept za Coca-Colu tajna koja se duže od 125 godina čuva u bankovnom trezoru korporacije

⁵⁰ Baban,Lj., Šimić-Leko, M, opt.cit. str. 105

⁵¹ <https://www.coca-colacompany.com/b1rands> , posjećeno 12.listopada 2021. godine.



Slika 11. Recept za Coca-Colu⁵²

Recept koji je dostupan javnosti pronađen je nakon smrti izumitelja Coca-Cole, ali nije zapisano kada se dodaju pojedini sastojci te mjere za aromu, stoga je “običnim smrtnicima” potpuno beskoristan. Pretpostavlja se da te “mjere” prikazuju broj kapi. Globalna rasprostranjenost ovog proizvoda, ali i popularnost konzumacije koju ima, povlači za sobom pitanje, koliko je ovaj proizvod uistinu kvalitetan i zdrav? Sva bezalkoholna gazirana pića na svijetu imaju približno istu formulu: 90% vode i 10% šećera. Voda i šećer su, dakle, osnovni sastojci i Coca-Cole. Litra Coca-Cole sadrži 100 grama šećera (ta je količina 100 % dnevne preporučljive količine šećera). Kada popijemo Coca-Colu, količina šećera u krvi naglo skače, a naša jetra na to odgovara tako da sve šećere koje nađe u krvi pretvara u masnoće. Coca-Cola sadrži i kofein koji, nakon što popijemo jedno piće, uzrokuje širenje zjenica i rast krvnog tlaka te izaziva ovisnost. Fosforna kiselina koju Coca-Colom unosimo u naš organizam smanjuje gustoću kostiju jer vezuje kalcij i magnezij i formira soli koje se ne apsorbiraju. Također, izaziva bolesti bubrega, kao i formiranje kamenca. Jedan od najopasnijih sastojaka Coca-Cole je aspartam. Aspartam je umjetni zaslađivač koji je 2000 puta slađi od šećera (1 kg aspartama zamjenjuje 2 tone šećera), a istovremeno je niskokaloričan. Problem nastaje kada se unosi u organizam jer ovaj zaslađivač na temperaturi ljudskog tijela postaje otrovan. Najgore je to što ima zakašnjelo djelovanje (posljedice se osjete godinama nakon uzimanja jer se konstantno taloži u organizmu), a direktni je izazivač multiple skleroze i lupusa (a mnogi tvrde i raka).⁵³ Iz sastava ovog proizvoda koji čini jedan od bitnih elementa za određivanje kvalitete proizvoda, možemo zaključiti kako je Coca-Cola svoju popularnost stekla promocijom, ali ne i zdravstvenom kvalitetom što nas

⁵² Izvor: Laštro I., - Coca-Cola str. 243

⁵³ Laštro I., - Coca-Cola, Matka 22, Matka : časopis za mlade matematičare br. 88, Nova Gradiška, 2013/2014., str. 242-245

pomalo vraća u problematičnu prošlost ovog proizvoda koju smo obrazložili u prethodnom poglavlju. U globalu, Coca-Cola kao napitak je univerzalna. Gdje god na svijetu ako naručimo i konzumiramo ovaj napitak, svugdje će biti jednak okus, osim za određene varijante Coca-Cole. Prema riječima glasnogovornika Iana Muira: "*Ulažemo velike napore kako bismo osigurali da Coca-Cola bude ista gdje god da je pijete, ali dijetalna kola može se neznatno mijenjati od zemlje do zemlje jer koristimo različite zaslađivače na različitim mjestima.*"⁵⁴ Iz rečenog možemo izvesti zaključak kako bez obzira što je Coca-Cola u suštini univerzalno piće i prodaje se u preko 200 zemalja, opet podliježe zakonodavstvu određene zemlje u pogledu prilagodbe sastava napitka. Ako zanemarimo sitne prilagodbe napitka, možemo reći da je „standard kvaliteta“ Coca-Cole kao pića rezultat standardizirane procedure pripravljanja i proizvodnog procesa koji se provjerava u svim koracima - od sastojaka i materijala do gotovih proizvoda i bočica u rashladnim vitrinama trgovina. Fokus kompanije u pogledu kvalitete je svojim kupcima i potrošačima pružiti vrhunski proizvod i vrhunsku uslugu kakvu zaslužuju diljem svijeta. Osim kvalitete, ono što „Coca-Colu čini Coca-Colom“ je ambalaža, pakiranje i naravno svima poznata crveno-bijela etiketa, a o tome govorimo u nastavku. Ambalaža proizvoda ima dvije osnovne zadaće zaštitu proizvoda i unaprijeđenije prodaje. Coca-Cola napitak možemo pronaći u tri vrste ambalaže. Staklena ambalaža kao jedna od najstarijih i najpopularnijih verzija u kojoj se servirao napitak, limenka ambalaža te plastična ambalaža, a u današnje vrijeme je plastična reciklirana ambalaža. U pogledu pakiranja ovaj napitak možemo pronaći u svim varijantama, od najmanje količine u prodaji poput (0,33l) pa sve do velike (2l), ovisno o kupčevoj potrebi. Ovi načini ambalaže i pakiranja standardizirani su na tržištu te ih se u istom formatu i obliku može pronaći gdje god se Coca-Cola prodaje. Etiketa je oblik komuniciranja s potrošačem i kupcem, a Coca-Cola je odradila odličan posao s obzirom da 94% svjetske populacije prepoznaje Coca-Colin crveno-bijeli logo. Crvena boja u marketingu prikazuje moć, uzbuđenje, energiju i strast. Također stimulira apetit, što ga čini izvrsnim izborom za brendiranje hrane ili pića. U nastavku je prikaz usporedbe Coca-Cola logotipa iz 1887. godine i Coca-Cola logotipa koji prepoznajemo danas diljem svijeta.

⁵⁴ <https://www.theguardian.com/theguardian/2000/feb/04/features11.g21> , posjećeno 12. listopada 2021. godine

Slika 12. Usporedba Coca-Cola logotipa (1887 vs. trenutno)



Prodajna cijena vrlo je osjetljivo tržišno svojstvo proizvoda. Interesantna je činjenica da je Coca-Colina prodajna cijena napitka 70 godina bila ne promijenjena. Od osnivanja kompanije 1886. godine do 1959. godine Coca-Cola se prodavala po cijeni od 5 centi. Kompanija Coca-Cola uspjela je održati ovu cijenu iz nekoliko razloga, uključujući ugovore za punjenje koje je tvrtka potpisala 1899., oglašavanje, tehnologiju automata i relativno nisku stopu inflacije. Činjenica da je cijena pića mogla ostati ista više od sedamdeset godina posebno je značajna s obzirom na događaje koji su se dogodili u tom razdoblju, uključujući osnivanje Pepsija, Prvi svjetski rat, prohibiciju, promjenu poreza, manjak kofeina i karamele, Drugi svjetski rat, te želja tvrtke da podigne svoje cijene. Iz čega zaključujemo kako je u tom periodu Coca-Cola primjenjivala standardiziranu cijenu što je pozitivno utjecalo na razvoj dugoročne i čvrste veze između korisnika i kompanije. Danas prodajne cijene napitka variraju ovisno o državi koja je u pitanju. Prema analizi stranice Global Product Prices stoji da je najskuplje Coca-Colu kupiti u Novom Zelandu po cijeni od 2.86 dolara, što je u kunama oko 19 kuna, a najjeftinije je u Iranu po cijeni od 0.15 dolara što u hrvatskim kunama nije niti 1 kuna. Hrvatska se smjestila između Hong Konga i Macaoa, na 29 mjestu na ljestvici gdje se Coca-Cola može kupiti po cijeni od 1.08 dolara što je u hrvatskim kunama otprilike 7 kuna.⁵⁵ Ono što čini Coca-Colu toliko jedinstvenom je to što je Amerika omogućila stvaranje proizvoda koji je pristupačan svima, i bogatima i siromašnima. U pogledu usluga samom potrošaču jest u samoj biti proizvoda, a to je da mu „ugasi žeđ“, što je zajedničko svakoj osobi na svijetu. Sama usluga veže se i za promociju odnosno marketing proizvoda gdje su u fokus stavljene emocije kupca i potrošača. Svako reklamiranje proizvoda bilo to putem TV reklame, oglasa, marketing slika, video spota neke popularne javne osobe, sve je u svrhu da se ostavi dojam kako pijući Coca-Colu,

⁵⁵ https://www.globalproductprices.com/rankings/coca_cola_price/, posjećeno 13. listopada 2021. godine

postajemo sretniji, produbljujemo obiteljske i prijateljske odnose te da je Coca-Cola neizostavan napitak svake dobre zabave i okupljanja, a o tome više u nastavku. U prethodnom poglavlju obradili smo većinski dio razvoja marketing kampanje Coca-Cole, stoga ćemo se ovdje zadržati samo na važnim elementima. Kompanija koristi masu odličnih marketinških trikova i strategija da bi privukla i zadržala pozornost potencijalnih kupaca, osmišljavajući razne slogane i kampanje. Od poznate božićne reklame i singlova, do raznih socijalnih eksperimenata od kojih je najvažnije istaknuti kampanju #ShareaCoke⁵⁶ gdje su se prodavale personalizirane Coca-Cola bočice s natpisima i kampanja #SharesCan gdje se limenka Coca-Cola napitka dijelila na dva dijela te se mogla na licu mjesta podijeliti s osobom pored sebe. Cijela kampanja je popraćena medijski, bilo to od samih kupaca putem društvenih mreža ili od samih marketing zaposlenika Coca-Cole koji su #ShareaCan⁵⁷ popratili snimajući kratki videozapis kako ljudi reagiraju na novi dizajn ambalaže i kako istu dijele s drugima. Tim se kampanja postigla poruka kompanije, a ta je da pijući Coca-Colu društvo je sretnije i zadovoljnije te potiče socijalizaciju. Tokom vremena, Coca-Cola promocija se mijenjala na mnogo načina, ali su poruka i zaštitni znak ostali ne promijenjeni što implicira na standardizaciju promocije ovog proizvoda. Ona je iznimno dobar primjer oglasa koji su uspješno kreirani, ali i odlično prihvaćenih od strane potrošača oglasa.

Zaključno možemo istaknuti elemente standardizirane strategije na primjeru Coca-Cole, a to su:

1. Kompanija Coca-Cola posluje u industriji pića te ima oko 400 proizvoda.
2. Coca-Cola prodaje proizvod Coca-Cola napitka s malim izmjenama sastava, ali iste kvalitete proizvoda još od 1886. godine.
3. Coca-Cola napitak je okusom, karakteristikama i izgledom isti diljem svijeta, osim spomenute varijante Coca-Cole u dijetalnom obliku zbog različitih zaslađivača u različitim zemljama.
4. Standardiziranost ambalaže, pakiranja i etikete također je obilježje Coca-Cola napitka. Coca-Colu u svih 200 zemalja možemo pronaći u tri oblika ambalaže: staklenoj, limenka ambalaža i plastična ambalaža. Pakiranje je također standardizirano te se Coca-Cola prodaje od najmanje količine od 0,33l pa sve do 2l kao veliko pakiranje, dok etiketa slovi za jednu od najpopularnijih i prepoznaje ju 94% svjetske populacije. Ista stoji na svim ambalažama u svijetu.

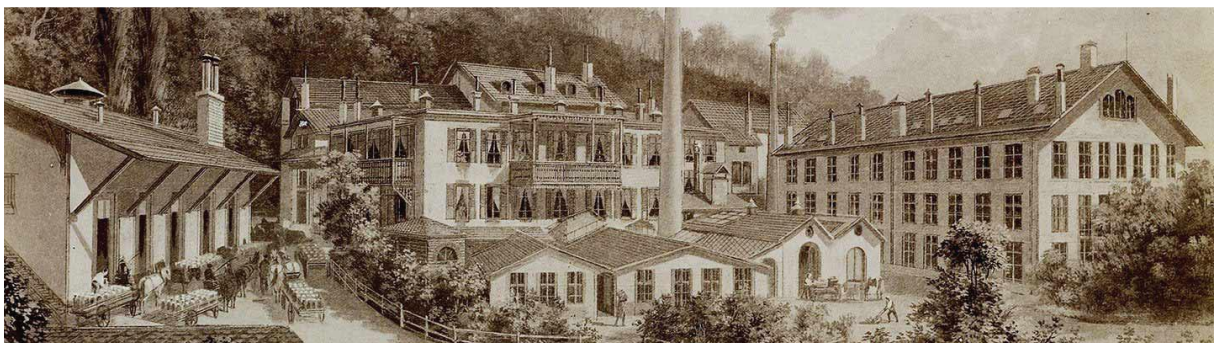
⁵⁶ <https://www.youtube.com/watch?v=sGjOnGio5mw> , posjećeno 13.listopada 2021. godine

⁵⁷ <https://www.youtube.com/watch?v=SLLR9VR2-7w> , posjećeno 13. listopada 2021. godine

5. U pogledu standardizirane cijene, bitno je za spomenuti da je Coca-Cola svoj proizvod 70 godina prodavala po istoj cijeni, u vrijednosti od 5 centi. Danas to više ne stoji, ali i dalje je napitak koji je pristupačan svima.
6. Usluga Coca-Cole kao proizvoda je da se radi o bezalkoholnom piću te samim tim zadovoljava ljudsku potrebu za gašenjem žeđi, što je zajedničko svim ljudima na svijetu.
7. Coca-Cola svojim inovativnim marketing kampanja fokus stavlja na emocije kupca i potrošača, stvarajući osjećaj da je uz Coca-Colu sve bolje. Pijući ovaj napitak, postajemo sretniji, zbližavamo se s drugim ljudima, predstavljen je kao napitak i za zimsko i ljetno vrijeme, neizostavno piće svake zabave, što je zaštitni znak i poruka Coca-Cole još od osnivanja 1886. godine.
- 8.

6.3. Povijesni prikaz nastanka i razvoja Nestlea

Skromni korijeni tvrtke Nestle potječu od prvog europskog kondenziranog mlijeka spravljenog u tvornici koja je bila smještena i otvorena u gradu Vevey u Švicarskoj 1866. godine, a zvala se Anglo-Swiss Condensed Milk Company.



Slika 13. Nestlé tvornica, Švicarska (1890)

Slijedeće godine, osnivač Henri Nestlé lansira novi proizvod, kondenzirano mlijeko u prahu kao hranu za dojenčad.

Slika 14. Prikaz ambalaže kondenziranog mlijeka



Do 1918., zahvaljujući povećanoj potražnji za mliječnim proizvodima, Nestlé je imao 40 tvornica diljem svijeta. U 1920-ima, unatoč gospodarskom padu, Nestlé kupuje Peter, Cailler, Kohler Swiss Chocolate tvrtku za spravljanje čokolada te s time započinje i slastičarska strana Nestléovog poslovanja. Godine 1938. lansirana je Nescafe kava i slijedi ju Nestea iz 1940-ih. Ono što je Nestlé učinilo spektakularnim je njegova poznata instant kava koja je debitirala kao popularna stavka poslije Drugog svjetskog rata. Sve što je trebalo učiniti je preliterati toplu vodu kave u prahu za piće u zapadnjačkom stilu te je Nescafe kava postala izuzetno popularan napitak tog vremena.⁵⁸ Osim kave, na kraju Drugog svjetskog rata Nestlé uvodi i mnoge nove linije proizvoda, uključujući Nesquik i Maggi proizvode. Krajem sedamdesetih, zbog skandala vezanog uz formule mlijeka za dojenčad, Nestlé je započeo konzultacije sa Svjetskom zdravstvenom organizacijom i UNICEFom te se skandal i bojkot uspješno završio. Godine 1984, Nestlé kupuje američkog prehrambenog diva, Carnationa. Kroz naredne godine Nestlé je povećao profit i stekao mnogo danas popularnih brendova, kao što su Nespresso i Buitoni. Nestlé je nastavio svoje širenje i 2000. godine kupuje tvrtku za njegu kućnih ljubimaca pod nazivom Purina. Od 2005. godine pa nadalje, Nestlé je počeo raditi na promjeni svoje strateške svrhe te kreće raditi na inicijativi „Stvaranja zajedničkih vrijednosti“ koja ispituje društvenu vrijednost i doprinosi poslovanju tvrtke. Nestlé je od 2009. godine bio domaćin godišnjeg Foruma za stvaranje zajedničke vrijednosti. U svibnju 2010. Nestlé je lansirao Nestlé kakao te osmislio plan pomoći u odgovornoj poljoprivredi, nabavci, konzumaciji, i pomlađivanju kakaa te lancima opskrbe kavom. Iste godine, Nestlé je stvorio Nestlé Health Science i Nestlé Institut zdravstvenih znanosti za pomoć u liječenju kroničnih medicinskih stanja, a veći dio 2011. godine provodi šireći svoje poslovanje u Kini.

Ono što se u vezi Nestléa i njegovog osebujnog razvoja mora istaknuti je slijedeće:

- Nestlé posluje u industriji hrane i pića, pruža sigurnu i kvalitetnu prehranu od 1866. godine.
- Prema Forbesu rangiran je na 1. mjestu za prehrambenu industriju, mjereno mješavinom rezultata prihoda, dobiti, imovine i tržišne vrijednosti (2017.).
- Nestlé ima 323.000 zaposlenih, 447 tvornica u 85 zemalja i prodaje više od 2000 robnih marki u 189 zemalja.
- Orgnizacijska struktura se može definirati kao regionalna i funkcionalna, jer je podijeljena na regije i odjele.

⁵⁸ Takahashi, H. - Everything Originated From Milk: Case Study Of Nestle, Book, Japan, 2021. str.3

- Nestléovo poslovanje podijeljeno je na sljedeće zone: zona AMS (Amerika), Zona AOA (Azija, Oceanija i Sub-Saharska Afrika) i zona EMENA (Europa, Bliski istok i sjeverna Afrika), te globalno upravljanih poduzeća, uključujući Nestlé Waters, Nestlé Nutrition, Nespresso, Nestlé Health Science i Nestlé Skin Health.
- Nestlé prodaje 2000 različitih marki preko 7 su kategorije hrane i pića od kojih su glavni proizvodi mlijeko u prahu i tekući napitci, mliječni proizvodi, kreme, slastice te hranu i potrepštine za kućne ljubimce.⁵⁹

Slika 15. Razvojni tijek Nestlea⁶⁰



6.4. Analiza diferencirane strategije na primjeru Nestle

Nestle, njegov temeljni pristup poslovanju je stvaranje dugoročno održive vrijednosti za potrošače, kupce, zaposlenike, dioničare i društvo u cjelini. Kao globalna kompanija Nestle koja ima mnoge poznate robne marke, ima dobre potencijale za stvaranje trajnog tržišta u 189 zemalja u kojima posluje trenutno. Prva asocijacija ove kompanije sa strategijom koju koristi u svom poslovanju definitivno je činjenica da ako kupimo Nestle proizvod primjerice, KitKat poznatu čokoladicu, ona neće biti jednakog okusa svugdje u svijetu. Razlog tome je što Nestlé svojom strategijom potiče svoja da se proizvodi prilagode lokalno, kako bi poštivali lokalne, regionalne i nacionalne navike i ukuse, kulturnu i vjersku pozadinu potrošača, kao i njihovu

⁵⁹ Reza H. M., - Analysis of Marketing Strategy and Quality Policy of Nestlé, International Journal of Scientific Research and Engineering Development, 2020. str .1146-1147

⁶⁰ Izvor: Takahashi, H. - Everything Originated From Milk: Case Study Of Nestle, str. 11

kupovnu moć. Kako bismo u nastavku mogli nastaviti analizirati diferenciranu strategiju kojom se koristi ova kompanija, ponovit ćemo njezinu definiciju. Diferenciranu strategiju ukratko smo definirali kao strategiju koja ujedinjuje prilagođavanje tržištu, instrumentalne dimenzije (marketing koncepcija i karakteristike proizvoda) i procesne dimenzije (aktivnosti i komunikacija) strategije međunarodnog marketinga te je Nestle odličan primjer regionalizirane diferencirane strategije. Analizu ovu strategije započet ćemo s kvalitetom proizvoda kompanije. Prvo što moramo istaknuti jest da Nestle kao kompanija spada u industriju hrane i pića te kako prodaje više od 2 000 proizvoda te prirode. Tako Nestle distribuira dječju hranu (primjerice, Cerelac, Gerber, NaturNes), flaširanu vodu (primjerice, Nestlé Pure Life, Perrier, S.Pellegrino), pahuljice (primjerice, Cheerios, Fitness, Lion, Nesquik Cereal), čokolade i ostale slastice (primjerice, Aero, Cailler, KitKat, Milkybar, Nestlé Les Recettes de l'Atelier, Orion, Quality Street, Smarties, Toll House), instant kavu (primjerice, Nescafé, Nescafé 3 in 1, Nescafé Cappuccino, Nescafé Classic, Nescafé Decaff, Nescafé Dolce Gusto, Nescafé Gold, Nespresso), gotovu hranu (primjerice, Buitoni, Herta, Hot Pockets, Lean Cuisine, Maggi, Stouffer's, Thomy), napitke (primjerice, Milo, Nesquik, Nestea), sladoled (primjerice, Dreyer's, Extrême, Häagen-Dazs, Mövenpick, Nestlé Ice Cream) i zdravstvenom prehranom (primjerice, Boost, Nutren Junior, Peptamen, Resource) i ostali.⁶¹ Osim hrane i pića Nestle kako smo naveli u prethodnom poglavlju se također bavi proizvodnjom prehrane za kućne ljubimce, pa tu je bitno navesti marke poput Alpo, Bakers Complete, Beneful, Cat Chow, Chef Michael's Canine Creations, Dog Chow, Fancy Feast, Felix, Friskies, Gourmet, Purina, Purina ONE, Pro Plan. Ono što možemo već i sad zaključiti nabrojanjem ovih proizvoda jest da se Nestle kao kompanija svojom strategijom prilagođava potrebama svojih kupaca te se ne koncentrira na samo jedan proizvod u svojem poslovanju. U pogledu kvalitete proizvoda, Nestle je imao problematičnu povijest, zbog koje je i bio bojkotiran zbog neetičke prodaje i promocije koja je bila vezana za dječju hranu. Nestle je agresivno gurao svoju formulu za dojenje u manje razvijenim zemljama, posebno ciljajući na siromašne. Činilo se da je njihova formula za dojenčad gotovo jednako dobra kao majčino mlijeko, što je proglašeno ne etičnim. Osim te problematike Nestle je također imao dosta problema sa kvalitetom svojih zdravstvenih proizvoda, ali i problema sa zagađivanjem okoliša. No, unatoč preprekama koje su zahvaćale Nestle kroz godine poslovanja, ostaje i dalje jedna od najpopularnijih kompanija i društvo i dalje konzumira i koristi njihove proizvode. Naime, koristeći ovu vrstu strategije, kvaliteta proizvoda, ali i raznovrsnost ovisit će o potrebama zemlje u kojoj Nestle planira prodavati svoj

⁶¹ <https://www.nestle.com/brands> , posjećeno 14. listopada 2021. godine

produkt. Po tome, nećemo moći pronaći sve okuse poznate KitKat čokolade svugdje u svijetu pa ni instant kave ili pak napitaka. Primjerice, u Hrvatskoj ćemo pronaći KitKat u klasičnoj varijanti i ostalim kao što su KitKat Chunky, KitKat 4 Finger i KitKat Mini, dok u Japanu je dostupno oko 300 različitih varijanti ove slavne čokoladice. Iz čega zaključujemo kako Nestle istražuje svoje tržište te da neće proizvesti za koje smatra da se možda neće konzumirati u količini u kojoj se priželjkuje ili da nema toliko kupaca i potrošača koji su zainteresirani za ovu slasticu, jednostavno će ponudu ograničiti na ono što je dosad ostvarilo uspjeh. Tako se recimo za Nescafe kavu morala napraviti prilagodba kako bi odgovarala različitim tržištima, primjerice, Francuzi općenito više vole jaču kavu punijeg okusa od Britanaca koji preferiraju čaj, stoga se kava mora „oslabiti“.⁶² U prilagodbi tržištu, Nestle-u svakako pomažu četiri osnovne strategije segmentacije tržišta, koje se temelje na sljedećim načinima:

1. Geografski
2. Demografski
3. Bihevioralni
4. Psihografski

Po geografskom načinu Nestleova prodaja varira ako usporedimo regije. Kompanija je upoznata s potrošnjom i tome kako se obrasci potreba mijenjaju tijekom različitih godišnjih doba i regije, što kompaniju tjera da ponudi i distribuira malo drugačije proizvode prema karakteristikama prodajnog mjesta. Na primjer, Nestlé Singapur segmentirao svoje tržište za Nescafe Ice gdje ovisi o geografskom vremenu (toplo i hladno). Inače je Nescafe Ice, kava koja se može konzumirati s ledom. Tijekom tople sezone potrošači izrađuju ovu kavu s normalnom, ohlađenom ili hladnom vodom miješajući kockicu leda kako bi unijeli svježinu u svoje tijelo. Demografski način mu pomaže odrediti ciljanu populaciju kupaca i potrošača. Tako je Nestle u počecima ciljao na samo dvije skupine, a to su djeca i stariji ljudi. Za djecu, uvodi Milo prvi, upoznaje Milo s dodatnim nutritivnim sadržajima kao što su vitamini i minerali dok za starije uvodi zdravstvenu prehranu. Međutim, danas Nestle pokriva sve dobne skupine. Bihevioralni način se veže podosta za demografski jer na taj način spaja ugodno s korisnim. Prodajom pahuljica kao obrok spojio je sve dobne skupine, jer je primjerice, Nesquik prikazan kao proizvod koji mogu jesti svi uzrasti zbog bogatstva vitamina i minerala koje te pahuljice sadržavaju. Psihografski način povezan je s načinom života kupaca i potrošača. Tako primjerice, uvođenjem Nescafe 3 u 1, potrošač može u svom brzom i zaokupljenom rasporedu

⁶² <https://www.theguardian.com/theguardian/2000/feb/04/features11.g21> , posjećeno 14. listopada 2021. godine

napraviti kavu sa svim potrebnim dodacima u manje od 5 minuta. U pogledu kvalitete i danas, Nestle vodi borbe oko standarda svojih proizvoda i njihovoj štetnosti za ljudski organizam. S obzirom da Nestle proizvodi širok spektar različitih proizvoda stoga su i ambalaže istih drugačije. Ovisno o karakteristikama i svrsi samog proizvoda ovisit će i njegova ambalaža. Tako ćemo Nesquik pahuljice pronaći u kartonskoj kutiji što je vanjska ambalaža, a same pahuljice ćemo pronaći u plastičnoj vrećici kako vanjski utjecaji ne bi narušili kvalitete proizvoda. S druge strane, čokoladice i ostale slastice pronaći ćemo u plastičnim folijama, kavu u staklenoj posudi, a dječju hranu u plastičnoj vrećici. Pakiranje Nestleovih proizvoda, također, ovisi o samom proizvodu i količini koja zadovoljava potrebe kupca i potrošača. Nestleova etiketa se također veže za sam proizvod i njegov sastav, ne postoji univerzalna etiketa za Nestlove proizvode. Ono što se svugdje pojavljuje je naravno logotip. Nestlov logotip mijenjao se od nastanka pa sve do 2015. godine. Izvorni logotip Nestléa bio je temeljen na grbu njegove obitelji, koji je prikazivao jednu pticu koja sjedi na gnijezdu. Ovo je bila referenca na prezime, što na njemačkom znači 'gnijezdo'. Henri Nestlé prilagodio je grb tako što je dodao tri ptića koje hrani majka, kako bi vizualizirao vezu između vlastitog imena i proizvoda za dojenčad koje proizvodi. Sliku je zaštitni znak od 1868. godine. Slavni logotip ptičjeg gnijezda koristi se i danas na Nestlé proizvodima diljem svijeta, ali redizajniranog oblika.

Slika 16. Usporedba Nestle logotipa (1868. godine vs. trenutno)⁶³



U pogledu prodajne cijene, Nestle koristi raznoliku cjenovnu strategiju. Proizvodi su u različitim cjenovnim rasponima od pristupačnih do premium i super premium. Iako su glavna ciljna skupina Nestlea potrošači srednje klase, ono je također stvorilo nekoliko proizvoda na tržište usmjerenih na višu kategoriju. Njegova krema za kavu Natural Bliss i recimo, Artisan Café ciljane su na super premium tržišni segment, dok je još nekoliko proizvoda po pristupačnoj cijeni za potrošače srednje klase. Cjenovna strategija Nestlea, također varira ovisno o

⁶³ <https://www.nestle.com/aboutus/history/logo-evolution>, posjećeno 14. listopada 2021. godine

geografskom položaju, kao i o pakiranju i ciljnom tržištu. Tako na primjeru, Nescafe Gold kave možemo vidjeti da ćemo je najskuplje platiti u Indoneziji i to po 21.20 dolara što je u hrvatskim kunama oko 138 kuna, a najjeftinije u Uzbekistanu gdje cijena kave iznosi 5.51 dolara, što je u hrvatskim kunama oko 36 kuna. U Hrvatskoj ćemo istu kavu platiti 7.55 dolara odnosno otprilike 49 kuna i time se pozicionirala na 70 mjestu između Češke i Južne Afrike.⁶⁴ Nestle za potrebe svoje promocije koristi nekoliko marketinških kanala za promociju svojih robnih marki i proizvoda. Osim digitalnog marketinga, za marketing svojih brendova koristi društvene mreže i druge promotivne kanale. Posljednjih godina povećao je svoj fokus na inovativni marketing za povećanje prodaje i prihoda. Korporacija se fokusira na povećanje svoje online prisutnosti i ulaganje u e-trgovinu. E-trgovina je postala i kanal prodaje i marketinga za Nestle. U 2018. kanal e-trgovine činio je oko 7,4% neto prodaje Nestlea. Korporacija koristi još nekoliko kanala kako bi dosegla potencijalne potrošače, primjerice Direct-to-Consumer, Club, Value, Specialty stores, kao i Out-of-Home kako bi dosegla potrošače. Korporacija je u prošlosti koristila nekoliko atraktivnih kampanja kako bi povećala popularnost i prodaju svojih proizvoda. U 2018. prilagodio je jednu reklamnu kampanju na globalnoj razini nakon ponovnog pokretanja Nescafé Golda. Zanimljivo je kako, Nestle se koristi i nagradnim igrama kako bi pridobio kupce i potrošače. Kompanija često objavljuje promocije cijena "kupi jedan dobi dva", popuste, prodajne ponude i darove. Drugim riječima, Nestle prakticira strategiju miksa proizvoda. Ove prodajne promocije omogućuju im da povećaju vidljivost svojih proizvoda s niskim rastom, da njihovi vrhunski proizvodi izgledaju pristupačno i pomažu im da se riješe zaliha niske potražnje. U TV oglas ili oglas objavljenim na službenom YouTube kanalu, Nestle, svoje proizvode prikazuje kao kvalitetne, ali i proizvode od kojih ćete se osjećati ispunjenije i bolje. To možemo iščitati iz citata objavljenog na službenom kanalu Nestle India, koji glasi: „*U Nestléu vjerujemo da se život smiješi kada se uz hranu dijeli dobrota. Zato u sve što radimo upakujemo dobrotu!*“⁶⁵

Zaključno možemo istaknuti elemente diferencirane strategije na primjeru Nestlea, a to su:

1. Nestle kompanije posluje u industriji hrane i pića, a proizvodi oko 2000 proizvoda.
2. Nestle je zbog problema oko kvalitete proizvoda i zdravstvenih standarda, nekoliko puta od svog osnivanja mijenjao svoje proizvode.

⁶⁴ https://www.globalproductprices.com/rankings/nescafe_coffee_price/ , posjećeno 14. listopada 2021. godine

⁶⁵ <https://www.youtube.com/watch?v=syZju6ui394> , posjećeno 14. listopada 2021. godine

3. Ponuda Nestle proizvoda uvelike ovisi o potrebama kupca i potrošača na tržištu. Stoga, iste proizvode, istog okusa i sastava nećemo pronaći u svih 189 država u kojima Nestle distribuira svoje proizvode.
4. Ambalaža, pakiranje i etiketa odnosno vizualni identitet proizvoda, ovisi o njegovim karakteristikama, stoga će svaki proizvod biti jedinstven te će njegova ambalaža i pakiranje biti u skladu s njegovim korištenjem.
5. Nestle se u svom poslovanju koristi raznolikom cjenovnom strategijom, što znači da će cijena njegovih proizvoda ovisiti o geografskom položaju, kao i o pakiranju i ciljanom tržištu.
6. U svojoj promociji Nestle se koristi digitalnim marketingom, nagradnim igrama i e-trgovinom. Kao zaštitna poruka proizvoda je, da, kada potrošač konzumira proizvod, konzumira kvalitetan i zdrav proizvod. Naglašava se kvaliteta, posvećenost, vjernost kupaca i potrošača te praktičnost, a ne emocije kupaca i potrošača vezanih za sam proizvod.

7. ZAKLJUČAK

S obzirom na iznimno visoku konkurenciju današnjih tržišta, zadržavanje postojećih kupaca je važnije od privlačenja novih. Uključivanjem potrošača u sami proces pružanja usluga, uzimajući u obzir njegove zahtjeve i povratne informacije, poduzeće širi prostor za prilagodbu sukladno zahtjevima kupaca te pruža veće zadovoljstvo i mogućnost zadržavanja kupaca. Globalizirati, to jest standardizirati poslovanje ili ne jest jedna od najtežih i najvažnijih odluka za jedno poduzeće. Zbog povoljne pozicije na lokalnom tržištu i velikog udjela u istom, poduzeća mogu odlučiti ostati lokalna i ne upuštati se u međunarodno poslovanje. S druge strane ukoliko poduzeće posluje sa velikom količinom tržišnog viška, izvoz u inozemstvo je jedino logično rješenje. Standardizacija u pravilu predstavlja jeftiniji transport, lakši i brži pristup informacijama, i promiče politiku smanjenja barijera među državama, sa naglaskom na postizanje efikasnosti i specijalizacije, ali ne garantira da će svaki proizvod ostvariti jednaki uspjeh na tržištu. Diferencirana strategija s druge strane omogućuje prilagođavanje proizvoda te fleksibilnost potreba prema potrošaču i kupcu. Ovisno o čimbenicima na tržištu poput ekonomskim, kulturnim ili pravnim te o samom proizvodu koji se želi plasirati na tržište ovisit će i primjena određene strategije te i njezina uspješnost.

Analizom strategija na temelju primjera Coca-Cole i Nestlea u prethodnim dijelovima rada, možemo zaključiti kako su obje kompanije u svom poslovanju jedinstvene. U mnogočemu se razlikuju, upravo zbog korištenja različitih strategija u svom radu. Krenimo prvo od razlike u kvaliteti proizvoda. Coca-Cola je od 1886. godine imala vrlo malo izmjena na svom proizvodu, usprkos problematičnoj prošlosti, dok je Nestle naišao na ogromne probleme vezane za svoje proizvode te skoro izgubio svoju tržišnu moć u potpunosti. Coca-Cola je za razliku od Nestlovih proizvoda, univerzalno i standardizirano piće, što znači da ćemo ga u bilo gdje u svijetu dobiti istog okusa, istog sastava iste ambalaže i pakiranju. S druge strane, određeni Nestleovi proizvodi neće biti dostupni za veće mase, neće biti istog okusa ili sastava, pošto se Nestle fokusira na potrebe i želje samih potrošača i kupaca. Coca-Cola se drži industrije pića, dok Nestle širi svoju proizvodnju i na hranu te prehranu za kućne ljubimce. Najpoznatije bezalkoholno piće dobit ćemo po povoljnim cijenama jer je cilj da bude pristupačan svim slojevima društva, dok Nestle svoju cijenu određuje prema geografskom položaju, troškova pakiranja i ciljanoj skupini. U pogledu marketinga se također razlikuju. Coca-Cola želi izazvati emocije kod kupca i potrošača, osmišljavajući inovativne marketing kampanje, dok Nestle s druge strane igra na kartu svoje kvalitete, raznolikosti i praktičnosti proizvoda.

Svaka od ovih kompanija ima za sebe poseban način komunikacije s potrošačima i kupcima te poslovanja. Iako bi se moglo reći da su konkurenti u pogledu svog globalnog poslovanja, ali se uvelike razlikuju, što zbog ponude proizvoda, što zbog cijene, ali i zbog samog marketinga. Teško bi bilo reći koja od njih ima veću mogućnost opstanka na tržištu i zadržavanju svog položaja „tržišnog diva“. Ono što je sigurno jest da će kupci i potrošači nastaviti konzumirati njihove proizvode, ali ne toliko zbog kvalitete, nego zbog povezanosti i dugovječnosti ovih kompanija.

8. LITERATURA

1. Akhter, S.H.- Global Marketing – Concepts, Strategies, Practice, South –Western College Publishing, Cincinnati, 1995.
2. Andrus, M. D., Norvell, W.D., - Standardization of international marketing strategy by firms from a developing country, International Marketing Review, Vol. 14 No. 2, USA, 1997.
3. Baban,Lj., Leko, M.- Međunarodni marketing, Ekonomski fakultet, Osijek, 1997.
4. Bagavac, K., - Marketing strategija uvođenja novog proizvoda „Plurato d.o.o.“, Završni rad, Ekonomski fakultet Split, 2016.
5. Bakjac, N.- Upravljanje međunarodnim marketingom usluga, Diplomski rad, Sveučilište Jurja Dobrile, Pula, 2020.
6. Fajt, M., - Strategije standardizacije i adaptacije u međunarodnom marketingu, Diplomski rad, Sveučilište Sjever, Varaždin, 2018.
7. Glatki S., - Coca-Cola kao brend: Oglašivačke strategije u 21. stoljeću, Diplomski rad, Fakultet političkih znanosti, Zagreb, 2019.
8. Grbac, B., - Izazovi međunarodnog tržišta, Ekonomski fakultet Rijeka, Rijeka, 2009.
9. Laštro I., - Coca-Cola, Matka 22, Matka : časopis za mlade matematičare br. 88, Nova Gradiška, 2013/2014.
10. Leko - Šimić, M. - Istraživanje međunarodnog tržišta - specifičnosti i izazovi, XV – 2002 – 2003, Ekonomski vjesnik broj 1 i 2, Osijek, 2002.
11. Liješević M., - Globalno tržište i marketing na primjeru Coca- Cola kompanije, Diplomski rad, Fakultet za mediteranske i poslovne studij Tivat, Podgorica, 2016.
12. McGee J., - Differentiation strategies, Differentiation Strategies. In Wiley Encyclopedia of Management - Volume 12, Strategic Management, USA, 2015.
13. Previšić J., Ozretić Došen, Đ., Krupka Z – Osnove međunarodnog marketinga, Sveučilišni udžbenik, Školska knjiga, Zagreb, 2012.
14. Renko N., Strategije marketinga, Naklada Ljevak, Zagreb, 2009.

15. Reza H. M., - Analysis of Marketing Strategy and Quality Policy of Nestlé, International Journal of Scientific Research and Engineering Development, Volume 3 - Issue 4, ISSN : 2581-7175, 2020.
16. Takahashi, H. - Everything Originated From Milk: Case Study Of Nestle, World Scientific Co., Japan, 2021.
17. Vezjak, D., Međunarodni marketing, Savremena administracija, Beograd, 1989.
18. Živčec, M.; Geodemografska segmentacija tržišta; Sveučilište u Zagrebu; Fakultet organizacije i informatike, 2011.
19. Župljanin, S.,- Segmentacija i izbor ciljnog tržišta kao osnovi sticanja konkurentske prednosti, Časopis za društvene i prirodne nauke Svarog, 2012.

Poveznice:

1. <https://www.coca-cola-france.fr>
2. <https://www.youtube.com/watch?v=XhMVWzVXNNk>
3. <https://popicon.life/meet-haddon-sundblom-creator-coca-colas-santa-claus/>
4. <https://trading.medianusa.co/>
5. <https://www.marketingmag.com.au/hubs-c/share-a-coke-campaign-post-analysis/>
6. <https://www.coca-colacompany.com/brands>
7. https://www.globalproductprices.com/rankings/coca_cola_price/
8. <https://www.youtube.com/watch?v=sGjQnGio5mw>
9. <https://www.youtube.com/watch?v=SLLR9VR2-7w>
10. <https://www.nestle.com/brands>
11. <https://www.theguardian.com/theguardian/2000/feb/04/features11.g21>
12. <https://www.nestle.com/aboutus/history/logo-evolution>
13. https://www.globalproductprices.com/rankings/nescafe_coffee_price/
14. <https://www.youtube.com/watch?v=syZju6ui394>

Prilozi:

1. Slika 1. Konceptije međunarodnog marketinga

2. Slika 2. Proces poslovanja u međunarodnom marketingu
3. Slika 3. Pet faza segmentacije, odabir ciljnog tržišta i pozicioniranje
4. Slika 4. Međunarodne strategije proizvoda i promocije
5. Slika 5. Strategije cijena u međunarodnom marketingu
6. Slika 6. Strategija međunarodne distribucije
7. Slika 7. Identificiranje potencijala diferencijacije
8. Slika 8. Božićna oglas 1931.
9. Slika 9. Evolucija Coca-Cola boce
10. Slika 10. Kampanja „Shareacoke
11. Slika 11. Recept za Coca-Colu
12. Slika 12. Usporedba Coca-Cola logotipa (1887. do danas)
13. Slika 13. Nestléovo rodno mjesto: Vevey, Švicarska
14. Slika 14. Prikaz ambalaže kondenziranog mlijeka
15. Slika 15. Razvojni tijek Nestlea
16. Slika 16. Usporedba Nestle logotipa (1868. godine vs. trenutno)

Tablice:

1. Tablica 1. Usporedba troškova i strategija diferencijacije
2. Tablica 2. Dimenzije diferencijacije