

# ORGANIZACIJA MEĐUNARODNOG MARKETINGA U PODUZEĆU- PRIMJER NIKE INC.

---

**Tekić, Borna**

**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:145:271128>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-03**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski sveučilišni studij Poduzetništvo

Borna Tekić

**ORGANIZACIJA MEĐUNARODNOG MARKETINGA U  
PODUZEĆU- PRIMJER NIKE INC.**

Završni rad

Osijek, 2022.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski sveučilišni studij Poduzetništvo

Borna Tekić

**ORGANIZACIJA MEĐUNARODNOG MARKETINGA U  
PODUZEĆU- PRIMJER NIKE INC.**

Završni rad

**Kolegij: Međunarodni marketing**

JMBAG: 0010226367

e-mail: [bornatekic7@hotmail.com](mailto:bornatekic7@hotmail.com)

Mentor: Prof. dr. sc. Mirna Leko- Šimić

Osijek, 2022.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Undergraduate Study in Entrepreneurship

Borna Tekić

**ORGANIZATION OF INTERNATIONAL MARKETING IN  
THE COMPANY - THE EXAMPLE OF NIKE INC**

Final paper

Osijek, 2022.


**IZJAVA**

**O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI,**

**PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA,**

**SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA**

**I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA**

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

**Ime i prezime studenta/studentice:** Borna Tekić

**JMBAG:** 0010226367 7

**OIB:** 89707039950

**e-mail za kontakt:** Bornatekic7@hotmail.com

**Naziv studija:** Preddiplomski sveučilišni studij

**Naslov rada:** Organizacija međunarodnog marketinga u poduzeću- primjer Nike Inc.

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

U Osijeku, rujan 2022. godine

Potpis



## **SAŽETAK**

Završni rad na temu organizacije međunarodnog marketinga u poduzeću na primjeru Nike Inc. pozabavit će se utjecajem globalizacije na organizaciju međunarodnog marketinga. Organizacija međunarodnog marketinga je prijeko potrebna svim poduzećima koja žele ostvariti uspjeh na međunarodnom tržištu. Brzina kojom se u ovom svijetu tehnologije mijenjanju stvari je jako velike te je stoga jako bitno biti brz i odlučan u svojim odlukama koje će značiti uspjeh ili propast poduzeća. Analizirati će se čimbenici koji utječu na organizaciju međunarodnog marketinga. Postoje vanjski i unutarnji čimbenici. Vanjski čimbenici su geografska udaljenost, vrste potrošača i političko-pravna regulativa dok su unutarnji udio na tržištu, diverzificiranost međunarodnog tržišta, razina ulaganja, ljudski resursi i fleksibilnost organizacije. Govoriti će se više o poduzeću Nike Inc. te kako se uopće došlo na ideju takvog poduzeća. Nike Inc. je već dugi niz godina jedna od najuspješnijih sportskih kompanija zbog njihove posvećenosti kupcima i vrlo uspješne implementacije novijih tehnologija u razvoju i jačanju svog brenda.

**Ključne riječi:** međunarodni marketing, organizacija marketinga, čimbenici, Nike Inc.

## **ABSTRACT**

Final thesis on the topic of organization of international marketing in the company on the example of Nike Inc. will deal with the impact of globalization on the organization of international marketing. The organization of international marketing is very necessary for all companies that want to achieve success on the international market. The speed with which things change in this world of technology is very great, and therefore it is very important to be quick and decisive in your decisions, which will mean the success or failure of the company. Factors influencing the organization of international marketing will be analyzed. There are external and internal factors. External factors are geographical distance, types of consumers and political-legal regulation, while internal factors are market share, international market diversification, level of investment, human resources and organizational flexibility. More will be said about Nike Inc. and how the idea of such a company came about in the first place. Nike Inc. has been one of the most successful sports companies for many years due to their commitment to customers and the very successful implementation of newer technologies in the development and strengthening of their brand.

Keywords: international marketing, marketing organization, factors, Nike Inc

# SADRŽAJ

<b>1. Uvod</b> .....	1
<b>2. Predmet istraživanja, svrha i ciljevi istraživanja</b> .....	2
<b>3. Međunarodni marketing</b> .....	3
3.1. Definiranje međunarodnog marketinga.....	3
<b>4. Organizacija međunarodnog marketinga u poduzeću</b> .....	5
4.1. Općenito o organizaciji međunarodnog marketinga.....	5
4.2. Važnost organizacije međunarodnog marketinga.....	5
4.3. Vanjski čimbenici organizacije međunarodnog marketinga.....	6
4.4. Unutarnji čimbenici organizacije međunarodnog marketinga.....	7
<b>5. Organizacija međunarodnog marketinga na primjeru Nike Inc</b> .....	9
5.1. Općenito o Nike Inc.....	9
5.2. Misija, vizija i ciljevi poduzeća.....	10
5.3. Strategija poduzeća.....	11
5.4. Poslovanje i organizacija međunarodnog marketinga.....	12
5.5. Nike tržišna segmentacija, ciljanje i pozicioniranje.....	17
<b>6. Zaključak</b> .....	20



## 1. UVOD

Globalizacija je skup procesa koji vode preobrazbi životnih uvjeta te sve većoj povezanosti i međuovisnosti pojedinih dijelova suvremenog svijeta. Pojam globalizacije je izveden iz riječi "global" što znači ukupnost, a globalizam je način gledanja na događaje u cjelini ili u globalu. Ovi trendovi sve većeg globaliziranja također su doveli do raznih kretanja unutar marketinškog odjela, koji se sve više percipira kao organizacija svjetskog marketinga. Brojna su istraživanja otkrila da je međunarodni marketing ključan za tvrtke koje žele zadovoljiti različite potrebe i preferencije kupaca diljem svijeta. Organizacija međunarodnog marketinga opisuje se kao ona koja uključuje osoblje, imovinu, metodologiju rada, komunikaciju, kao i dodatne zadatke vezane uz međunarodni marketing. Promjene u globalnom okruženju čest su fenomen koji utječe na poduzeća i tjera ih na promjenu poslovnih strategija. Međunarodna poduzeća moraju provoditi stalne organizacijske izmjene i prilagodbe jer je organizacijska struktura rezultat poslovnih strategija. Uspješna međunarodna marketinška organizacija mora imati jasne i realne ciljeve, metode i alate za njihovo postizanje, kao i vremenski raspored i sustav koordinacije rada. Svrha ovog rada je razjasniti utjecaj vanjskih i unutarnjih čimbenika koji utječu na poslovanje poslovanja poduzeća, odnosno organizacije, razjasniti pojam vanjske i unutarnje organizacije međunarodnog marketinga, te prikazati nastanak međunarodne marketinške organizacije na primjeru poduzeća Nike Inc.

## **2. PREDMET ISTRAŽIVANJA, SVRHA I CILJEVI ISTRAŽIVANJA**

Ovaj završni rad napisan je korištenjem sljedećih metodologija: deduktivna metoda, koja se oslanjala na analizu podataka, metodu analize slučaja i metoda kompilacije kako bi se donijeli zaključci; deskriptivna metoda, koja je koristila slike za lakše razumijevanje teorijskog dijela; i metoda kompilacije, pri čemu su korišteni tekstovi iz raznih knjiga, znanstvene literature te stručnih i internetskih članaka. Cilj rada je prikazati teorijska razmatranja o međunarodnom marketingu i organizaciji u međunarodnom marketingu te primijeniti ranije prikazano na primjeru poduzeća Nike Inc. Predmet istraživanja ovog završnog rada je organizacija međunarodnog marketinga u poduzeću Nike Inc.

### 3. MEĐUNARODNI MARKETING

Marketing je pojam koji dolazi iz engleske riječi *market* što prevedeno na hrvatski znači trgovina ili tržnica. Marketing prema široko prihvaćenoj definiciji Američke udruge za marketing (AMA), 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. Marketinška koncepcija i/ili poslovna filozofija specifičan je način razmišljanja i djelovanja na kojem se zasniva poslovna politika poduzeća, odnosno specifičan način pristupa osmišljavanju, operacionalizaciji i realizaciji poslovanja poduzeća. Poduzeće koje je prihvatilo marketing kao koncepciju i/ili poslovnu filozofiju usmjereno je na potrošače, neprekidno istražuje njihove potrebe i želje te oblikuje programe i planove kojima će se one zadovoljiti. (Hrvatska enciklopedija, 2021).

#### 3.1. Definiranje međunarodnog marketinga

„Međunarodni marketing možemo definirati kao koordinirano provođenje marketinških aktivnosti u više od jedne zemlje kako bi se obavila razmjena koja zadovoljava ciljeve pojedinaca, organizacija i društva u cjelini“ (Previšić, Ozretić Došen, Krupka, 2012:6).

Proces marketinga obuhvaća slijed svih djelatnosti koje povezuju proizvodnju i potrošnju, omogućujući da proizvodi i usluge idu potrošačima, a informacije o potrebama potrošača proizvođačima. (Hrvatska enciklopedija, 2021).

Sastoji se od sljedećih faza (Hrvatska enciklopedija, 2021):

- analiziranje tržišnih prilika,
- istraživanje i izbor ciljnih tržišta,
- oblikovanje marketinške strategije,
- planiranje programa marketinga (oblikovanje marketinškoga miksa),
- te organiziranje, primjena i kontrola marketinških napora.

Kao znanstvena disciplina marketing je bihevioristička znanost koja teži objašnjenju odnosa razmjene. Počiva na četirima međusobno tijesno povezanim temeljnim odnosima u razmjeni, a to su (Hrvatska enciklopedija, 2021):

- ponašanje potrošača u razmjeni,
- ponašanje proizvođača (prodavača) u razmjeni,
- uloga mreže institucija koje olakšavaju razmjenu i odnosi s tim institucijama u procesu razmjene,
- te posljedice u društvu koje nastaju ponašanjem kupaca, proizvođača (prodavača) i mreže institucija u procesu razmjene.

Jednostavne strategije (izvoz, uvoz, slobodne zone, leasing), složenije strategije međunarodne proizvodne kooperacije (licenca, montaža, kooperacija, ugovorna proizvodnja itd.), franšize, strateška savezništva itd. samo su neki od novonastalih oblika međunarodnog marketinga u poslovnoj praksi ( Opačić, 2020).

Međunarodni marketing odnosi se na korištenje marketinških načela u brojnim nacijama, poduzećima u inozemstvu ili preko međunarodnih granica. Hrvatska poduzeća ne moraju posloovati na međunarodnom tržištu ali će se svakako susresti sa međunarodnim marketingom poslujući s nekim hrvatskim poduzećem koje je podružnica nekog međunarodnog poduzeća. Globalizacija je međunarodni marketing učinila neizbježnim. Važnost međunarodnog marketinga je ogromna, posebno kada se uzme u obzir da je na globalnoj razini dinamika tržišta puno veća, konkurencija sve veća, izazovi s kojima se poduzeća suočavaju sve veći, a u tijeku su tehnološke promjene koje je potrebno razvijati i pratiti. To očito zahtijeva veća ulaganja.

## **4. ORGANIZACIJA MEĐUNARODNOG MARKETINGA U PODUZEĆU**

Općenito organizacija predstavlja sustavnu povezanost elemenata u funkcionalnu cjelinu, te proces kojim se takva povezanost ostvaruje. U sociologiji predstavlja društveno kolektivno tijelo nastalo radi ostvarivanja određenih ciljeva (Hrvatska enciklopedija, 2021).

### **4.1. Općenito o organizaciji međunarodnog marketinga.**

Riječ „organizacija“ ima posebno značenje. Organizacija je postala dio svakodnevnice modernog života, bilo to na organizaciji poduzeća ili na jednostavnom organiziranju privatnog života pojedine osobe. Osnovni elementi koji definiraju organizacijsku strukturu su veze između pojedinaca, radnih i društvenih skupina, te radna mjesta i zadaci (Miljević, 2021).

Organizaciju kao djelatnost treba tumačiti kao uređivanje, usklađivanje i vođenje sveukupnih odnosa u nekom procesu rada, radi efikasnog ostvarivanja postavljenog cilja. Organizacijom se čovjek bavi oduvijek, jer oduvijek teži ka ostvarivanju svojih ciljeva sa manje napora, za kraće vrijeme, sa manjom upotrebom materijala, sa manjim troškovima (Jaško i dr., 2014:3).

Prema Previšić i Ozretić Došen (1999:477) „organizacijsku strukturu čini sustav međusobno povezanih i integriranih organizacijskih dijelova poduzeća radi usklađenog i homogenog djelovanja“. Međunarodna poduzeća primorana su na konstantne promjene i prilagođavanja organizacijske strukture.

### **4.2. Važnost organizacije međunarodnog marketinga**

„Osnovni cilj organizacije međunarodnog marketinga je razvoj strukture poslovanja koja će omogućiti poduzeću da pravovremeno i na pravi način reagira i odgovori na sve specifične zahtjeve pojedinog inozemnog tržišta koristeći pri tome već stečena iskustva u međunarodnom poslovanju i raspoložive resurse na optimalan način“ (Baban, Leko, 1997: 71). Organizacija je jedan od najvažnijih aspekata poslovnog uspjeha na međunarodnom tržištu, te bi ona trebala i morala omogućiti izradu prave strategije, kao i njenu uspješnu primjenu na svakom tržištu na koje se poduzeće planira natjecati. Tu može doći do raznih problema za poduzeće. Naime, neki od ključnih problema su odabir pravih strategija za pojedino tržište te odabir ljudskih potencijala koji odgovaraju potrebama određenog tržišta i koji posjeduju potrebna znanja i vještine. Organizacija međunarodnog marketinga podrazumijeva složenost organizacije koja se

odnosi na ljudske potencijale, metodologiju rada, načine komunikacije, načine ostvarivanja poslovnih ciljeva, određivanja vremena i sredstava potrebnih za rad, koordinacija poslova, sve to s ciljem ostvarenja racionalnosti rada koja osigurava ostvarenje profita (Baban, Leko, 1997, navedeno od Miljević, 2021).

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

1. Vanjski (eksterni)
2. Unutarnji (interni)

#### 4.3. Vanjski čimbenici organizacije međunarodnog marketinga

Mnogo vanjskih čimbenika utječe na izbor odgovarajućeg modela organizacije. Prema Baban i Leko (1997:74) te Previšić i Ozretić Došen (1999:474) elementi koji najviše utječu na oblikovanje organizacije u međunarodnom poduzeću su:

- Geografska udaljenost
- Vrste potrošača
- Političko-pravna regulativa

Geografska udaljenost je čimbenik na koji se prije nije moglo previše utjecati. U suvremenom svijetu, zahvaljujući razvoju prometa, tehnologija i komunikacije rješava se problem geografske udaljenosti, te se snaga utjecaja ovoga čimbenika smanjuje. Razvijene zemlje imaju brojne mogućnosti i prednosti upravo zbog tog razvoja tehnologija i komunikacije. Zemlje koje nisu toliko tehnološki i komunikacijski napredne zaostaju za razvijenim zemljama ili potpuno gube mogućnost ulaska na inozemno tržište. Problem koji se javlja kod tih zemalja sa nerazvijenim komunikacijskim strukturama jest taj da im se svaka poslovna radnja odvija puno sporije od onoga kako bi trebalo u suvremenom poslovnom svijetu (Baban, Leko, 1997).

Vrste potrošača je čimbenik kojemu se poduzeće prilagođava. Naime, uloga potrošača je vrlo važna jer je sami marketing usmjeren prema njima. Njihovo ponašanje je izuzetno bitno za uspostavljanje organizacije u međunarodnom marketingu. Podrazumijeva se da je cilj poduzeća zadovoljiti želje i potrebe kupaca, ali i ostvariti dobit. Kako bi uspjelo u svome naumu,

poduzeće treba razumjeti kupce kako bi im pružio usluge i proizvode koji će zadovoljiti njihove potrebe. Stoga, potrebno je istražiti i analizirati njihova ponašanja te provesti segmentaciju kako bi se organizacija marketinga usmjerila na vrstu potrošača koji se slaže uz misiju poduzeća te vrstu ponude koju nudi na svakom pojedinom tržištu. (Baban, Leko, 1997).

Političko-pravna regulativa pripada političko-pravnom okruženju i čimbenik je koji znatno utječe na strukturu organizacije kroz brojne propise, regulacije stranih ulaganja, funkcioniranja stranih poduzeća, te kako se mnoge zemlje čine odbojnima ili primamljivima stranom tržištu. Stoga, političko-pravna regulativa je također jedan od čimbenika kojemu se organizacija mora prilagoditi. (Previšić, Ozretić Došen, 2000, navedeno od Miljević, 2021).

#### 4.4. Unutarnji čimbenici organizacije međunarodnog marketinga

Među unutarnje čimbenike organizacije međunarodnog marketinga pripadaju oni čimbenici koji mogu utjecati unutar poslovanja poduzeća i organizacije marketinga. Jedni od bitnijih unutarnjih čimbenika su (Baban, Leko, 1997):

- Udio na tržištu
- Diverzificiranost međunarodnog tržišta.
- Razina ulaganja
- Ljudski resursi
- Fleksibilnost organizacije

Pristup organizacije međunarodnom marketingu postat će kompliciraniji što veći tržišni udio tvrtka teži osvojiti. Stoga, ako poduzeće želi osvojiti maleni dio tržišta, dovoljno je ući kroz jednostavnu organizaciju, poput izvoznog odjela ili preko relevantnih posrednika. Međutim, poduzeće mora primijeniti sustavnu taktiku međunarodnog marketinga ako se nada osvojiti veći dio tržišta tj. postati značajan igrač na stranom tržištu. U slučaju pristupa takvom taktikom poduzeće će morati ispuniti sve poslove i odgovornosti vezane za to tržište (Baban, Leko, 1997; Previšić i Ozretić Došen, 1999, navedeno od Miljević, 2021). Sve skupa, to postavlja složenije zadatke za organizaciju međunarodnog marketinga i često traži organizacijske prilagodbe.

Diverzificiranost međunarodnog tržišta se odnosi na broj i raznolikost tržišta u kojima poduzeće želi poslovati. Ako je broj stranih tržišta velik, a razlike među njima izraženije, međunarodno

poduzeće, koje na raznovrsnim stranim tržištima nastupa sa svojim proizvodima i uslugama, će morati primijeniti složeniju organizaciju međunarodnog marketinga. Takva složena organizacija će zahtijevati veći broj ljudi, ali i aktivnosti kako bi se ostvarili postavljeni ciljevi (Baban, Leko, 1997).

Ako poduzeće ne ulaže u dodatne potencijale, odnosno resurse, neće moći održati skupu i složenu organizacijsku strukturu. Zato je razina ulaganja poduzeća u međunarodne poslove također jako bitna te je fleksibilnost organizacijske strukture vrlo važna za postizanje najdugoročnijih ciljeva i racionalno korištenje potencijala (Previšić, Ozretić Došen, 1999).

Uloga upravljanja ljudskim resursima u karakteru suvremenog poslovanja zapravo je postala glavni prioritet. Unutar organizacije, ovaj resurs je temeljni kako bi svi drugi ispunili svoju svrhu i imali smisla. Stoga je važno kako je strukturirana hijerarhija, tko je vođa, kakva je radna atmosfera, kako su raspoređene uloge i koliko su određene odgovornosti unutar organizacije. Problemi nastaju kada lokalni menadžeri poslani u inozemstvo ne razumiju lokalnu kulturu, što je dokazano u praksi poduzeća. Dobre lokalne menadžere teško je pronaći zbog njihovog malog broja. Stoga tvrtke strukturiraju svoje organizacije na temelju dostupnosti međunarodno obrazovanih menadžera. Ljudski resursi vrlo su važni u međunarodnim marketinškim organizacijama, pa djeluju na oblikovanje organizacijskih modela prema raspoloživosti. (Baban, Leko, 1997; Previšić i Ozretić Došen, 1999, navedeno od Miljević, 2021).

Kontroliranje je sustavnije i bolje unutar poduzeća čvrste strukture u svakome smislu, no time je prilagodljivost podosta ograničena. Upravo poduzeće koje želi opstati na međunarodnom tržištu mora biti fleksibilno te postaviti široke okvire ciljeva poduzeća. Naravno da se unutar ovih razmatranja poteže i pitanje ciljeva i same svrhe poduzeća. Važno je da postoji dovoljno fleksibilnosti u organizaciji kako bi ona mogla normalno funkcionirati i djelovati. Čimbenik koji zaokružuje sve navedene definitivno jest fleksibilnost organizacije za koju se smatra da treba biti dovoljno fleksibilna da zadovolji potrebe i želje potrošača, ali i da bude čvrsta kako bi se omogućila bolja kontrola. U kontekstu organizacije međunarodnog marketinga ovaj čimbenik može biti najviše presudan jer što se manje organizacija marketinga prilagođava postojećem stanju nekog tržišta to je više moguće da će to biti pogubno za etabliranje – ostvarivanje ciljeva i, u konačnici, profita (Baban i Leko, 1997; Previšić i Ozretić Došen, 1999).



## **5. ORGANIZACIJA MEĐUNARODNOG MARKETINGA NA PRIMJERU NIKE-A**

Danas svaka uspješna tvrtka vodi svoje poslovanje sa svrhom, misijom i vizijom koje ih prate ka razvijanju u veliku multinacionalnu tvrtku. Ciljevi pomažu tvrtkama u praćenju njihov napretka i rad širom svijeta, te čvrsto stoje iza svojih principa u svojoj misiji i viziji i dosljednost rada koji prezentiraju potrošačima.

### **5.1. Općenito o Nike Inc.**

Nike Inc. je američka multinacionalna korporacija koja se bavi dizajnom, razvojem, proizvodnjom, svjetskim marketingom i prodajom obuće, odjeće, opreme, dodataka i usluga.

Nike, izvorno poznat kao Blue Ribbon Sports (BRS), osnovali su atletičar sa Sveučilišta Oregon, Phil Knight i njegov trener Bill Bowerman 25. siječnja 1964. Tvrtka je u početku radila u Eugeneu, Oregon, kao distributer za japanskog proizvođača cipela Onitsuka Tiger, prodavajući tenisice iz vlastitog automobila. Prema Otisu Davisu, studentu sportašu Sveučilišta u Oregonu kojeg je trenirao Bowerman i osvajaču zlatne olimpijske medalje na Ljetnim olimpijskim igrama 1960., njegov je trener napravio prvi par Nike cipela za njega, što je u suprotnosti s tvrdnjom da su bile napravljene za Phila Knighta. Prema Davisu, "Rekao sam Tomu Brokawu da sam prvi. Nije me briga što kažu svi milijarder. Bill Bowerman napravio je prvi par cipela za mene. Ljudi mi ne vjeruju", Te u nastavku dodaje, „zapravo, nije mi se sviđalo kako su se tenisice osjećale na mojim stopalima. Nije bilo potpore i bile su preuske. Ali vidio sam da ih je Bowerman napravio od kalupa za vafle i bili su moji." Još uvijek se ne zna sa sigurnošću za koga su napravljene te prve tenisice ali s obzirom dokle je Nike Inc. poslije toga dogurao, sasvim sigurno nikome nije ni bitno. Sadašnje sjedište tvrtke je u gradskoj mreži grada Portlanda, u Oregonu, u blizini Beavertona. Nike Inc. tim je sastavljen od marki Nike, Jordan i Converse vođen zajedničkom svrhom da ostave trajan utjecaj na tržište kao uspješno poduzeće te na potrošače kao uspješan pružatelj kvalitetnih proizvoda i usluga.



*Slika 1. Svjetsko sjedište Nike Inc. (Nike Inc., 2022)*

## 5.2. Misija, vizija i ciljevi poduzeća

Misija Nike Inc. temelji se na inspiriranju što većeg broja ljudi i kontinuiranoj inovaciji proizvoda i usluga. Misija Nike Inc. glasi: „BRING INSPIRATION AND INNOVATION TO EVERY ATHLETE\* IN THE WORLD \*if you have a body, you are an athlete“. To bi, kada prevedemo na hrvatski, značilo: donijeti nadahnuće i inovacije svakom sportašu te su dodali da ako imaš tijelo već si sportaš. Također jedna od poruka Nike Inc. poduzeća jest zalaganje se za stalni napredak sportaša i sporta poduzimanjem radnji koje pomažu sportašima da dostignu svoj potencijal. Svaki posao u tvrtki Nike Inc. temelji se na timskom načinu razmišljanja, njegujući kulturu inovacije i zajedničku svrhu ostavljanja trajnog utjecaja.

Vizija poduzeća temelji se na sličnim principa kao i misija, te ona glasi: „Vidimo svijet u kojem su svi sportaši - ujedinjeni u radosti kretanja. Vođeni našom strašću za sportom i našim instinktom za inovacijom, cilj nam je donijeti inspiraciju svakom sportašu na svijetu i učiniti sport svakodnevnom navikom“. Nike Inc. u centru pažnje uvijek ima svoje sportaše i sportašice.

Vrijednosti Nike Inc. glase (Nike Inc., 2022):

- Učiniti pravu stvar
- Biti uvijek u napadu
- Služiti sportašima
- Stvoriti budućnost sporta
- Pobjeđivati kao tim

Nikeova misija, vizija i vrijednosti motiviraju 74% Nikeovih zaposlenika. Za 14% zaposlenika u Nikeu, osim primanja plaće, "misija tvrtke" najvažnija je stvar u poslu. 11% zaposlenika navodi da je glavni razlog zašto ostaju u Nikeu misija tvrtke Nike. Usporedni podaci jasno pokazuju da su usredotočena izjava o misiji i kohezivne temeljne vrijednosti tvrtke ključni za održavanje usklađenosti zaposlenika. (Nike Inc., 2021, navedeno na Comparably, 2021)

### 5.3. Strategija poduzeća

Začetci strategije tvrtke Nike Inc. nastao je kada je Phil Knight još bio student. Već je smatrao da bi tvrtki bilo od koristi ako bi koristila proizvodne pogone u drugim zemljama izvan Sjedinjenih Država, jer bi troškovi rada bili puno niži. Smatrao je da su Južna Koreja i Tajvan održive lokacije. Te su ideje postale stvarnost. Kasnije su proizvodni pogoni preseljeni u Indoneziju i Kinu. Danas se sportska obuća, odjeća, oprema i dodaci proizvode u više od 700 tvornica u 42 zemlje. Nike Inc. ne posjeduje niti jednu tvornicu. Umjesto toga, svi proizvodni procesi povjeravaju se vanjskim tvrtkama, što je ekonomičnije. U središtu međunarodnih marketinških strategija je kreativna inovacija, koja se pokazala kao vrlo jaka prednost robne marke u održavanju nadmoći nad konkurencijom. Ima vlastitu formulu za osmišljavanje svojih strateških marketinških poteza koja se fokusira na izgradnju zajednica, zaštite našeg planeta i povećanje pristupa sportu. Potrebne su mu nove poslovne ideje kako bi se marki omogućilo širenje u održivom gospodarstvu. Trebao bi imati plan za buduću evoluciju brenda i rješenja za prevladavanje prepreka koje mu blokiraju put. Za međunarodno širenje Nike Inc. priznaje da

treba znati kako surađivati i biti fleksibilan kada pristupa inovacijama. Brend ima nekoliko ciljeva kako bi postigao svoje marketinške strategije (Hopwood, 2019):

- Staviti ulaganje u održivost kao prioritet za istraživanje i razvoj i inovacije na dnevni red potrošačkih marki.
- Iskoristiti suradnju i ulaganja za ubrzanje inovacije marke.
- Podijeliti intelektualno vlasništvo kako bi učinkovito i brzo pratili promjene kroz GreenXchange.
- Napraviti agendu zagovaranja za razvoj velikih ulaganja i politika za održive inovacije kako bi osigurali da marka može biti konkurentna u globalnom gospodarstvu.

#### 5.4. Poslovanje i organizacija međunarodnog marketinga

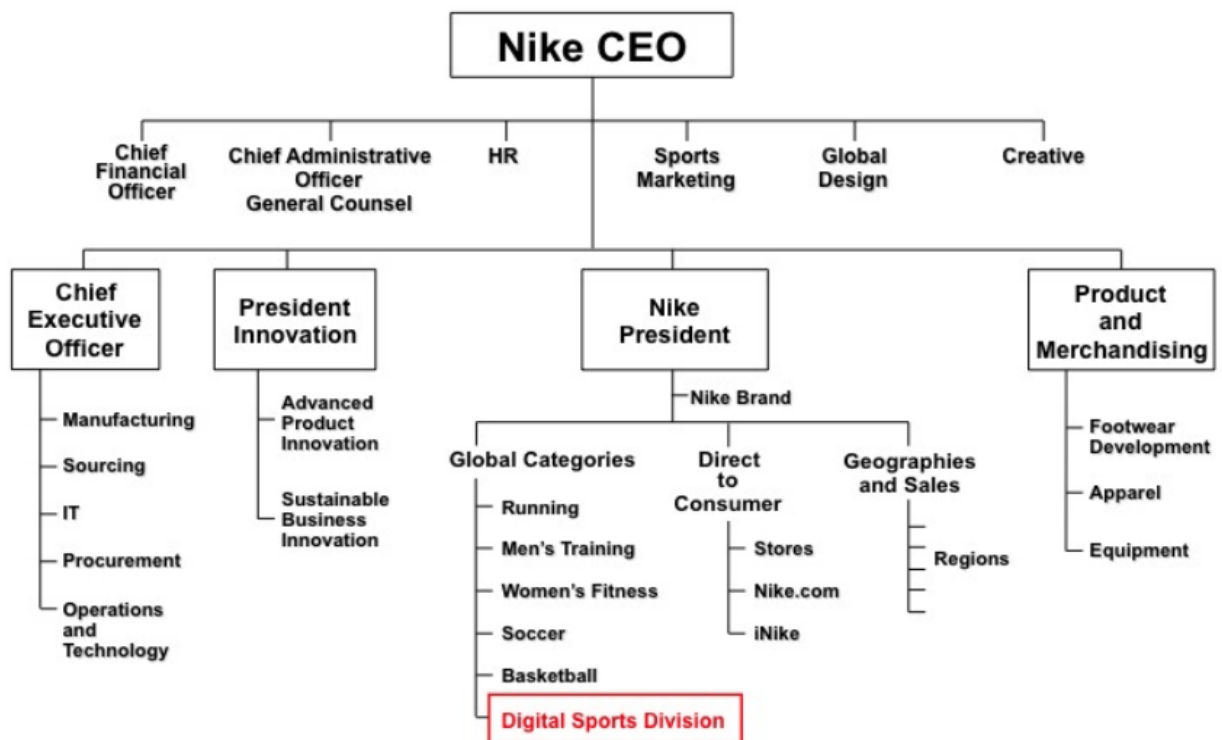
Organizacijska struktura tvrtke Nike Inc. odražava sposobnosti i ograničenja poslovanja u njezinom poslovanju. Organizacijska ili korporativna struktura poduzeća sastav je i dizajn sustava koji se primjenjuje na međusobne veze među zaposlenicima, grupama i odjelima poslovanja. U slučaju Nikea, korporativna struktura naglašava potrebu za rješavanjem razlika među regionalnim tržištima. Te su razlike povezane s regionalno specifičnim zahtjevima ciljnih kupaca, kao što su varijacije u preferencijama za odjeću na temelju sportske popularnosti i klime. Kao takav, Nike Inc. je svoju organizacijsku strukturu razvio kako bi omogućio prilagodbe u suočavanju s tržišnim razlikama. Kao jedan od vodećih igrača u industriji sportske obuće, odjeće i opreme, tvrtka i njezina korporativna struktura služe kao primjer kako regionalne varijacije moraju biti uključene u poslovne strategije. Strukturno i strateško usklađivanje koje uzima u obzir te varijacije jača Nike Inc. konkurentne prednosti, posebno u prodoru na regionalna tržišta.

Nike Inc. ima organizacijsku strukturu koja olakšava regionalizaciju poslovnih strategija. Takva regionalizacija promovira lance vrijednosti koji konkretno ispunjavaju očekivanja kupaca, posebice u području usluga i marketinga. Karakteristike njegove korporativne strukture osiguravaju Nike Inc. fleksibilnost u rješavanju preferencija potrošača za sportsku obuću, odjeću i opremu na regionalnim tržištima. Ova fleksibilnost posebno je uočljiva u načinu na koji tvrtka plasira svoje proizvode putem NikeTown trgovina u vlasništvu tvrtke. Ova strukturalna podrška, zajedno s Nike Inc. organizacijskom kulturom, pomaže tvrtki u borbi protiv financijskih i poslovnih razvojnih učinaka konkurenata, kao što su Adidas, ASICS, Puma i

Under Armour. S tim u vezi, organizacijska struktura podržava inicijative i strategije sadržane u Nike Inc. marketinškom miksu ili 4P.

Nike Inc. ima geografsku divizijsku (shematski prikaz, Slika 2) organizacijsku strukturu. Ova struktura temelji se na potrebama tvrtke u njezinoj globalnoj organizaciji, kao i na jedinstvenosti uvjeta na regionalnim tržištima. U Nike Inc. organizacijskoj strukturi vidljive su sljedeće karakteristike (Thompson, 2019):

- Globalno korporativno vodstvo
- Poluautonomne geografske podjele
- Globalni odjeli za Converse i licenciranje brendova



*Slika 2. Shematski prikaz organizacijske strukture Nike Inc. (Freeman., 2022)*

Divizijsku organizaciju obično koriste geografski rasprostranjena poduzeća kao što je i Nike Inc. Tvrtke sa više odjela koriste ovaj organizacijsku strukturu za modeliranje odjela u tvrtki kako bi lakše pratili tko s kim komunicira, kako rade i tako dalje.

Nike Inc. organizacijska struktura ima globalno korporativno vodstvo, koje uključuje korporativne menadžere. Voditelji imaju urede u sjedištu tvrtke u Oregonu, SAD. Na primjer, grupa Global Sports Marketing objavljuje nove marketinške kampanje za sportsku obuću za svjetsko tržište. Kroz ovu značajku organizacijske strukture, odluke se lako provode u cijeloj tvrtki.

Geografske podjele glavna su organizacijska struktura karakteristična za Nike, Inc. Poslovanje tvrtke podijeljeno je u segmente na temelju regionalnih tržišta. Menadžeri svake regionalne divizije optimiziraju poslovanje na regionalnom tržištu sportske obuće, odjeće i opreme. Organizacijska struktura Nike Inc. ima sljedeće regionalne odjele:

- Sjeverna Amerika
- Zapadna Europa
- Srednja i Istočna Europa
- Velika Kina
- Japan
- Tržišta u nastajanju

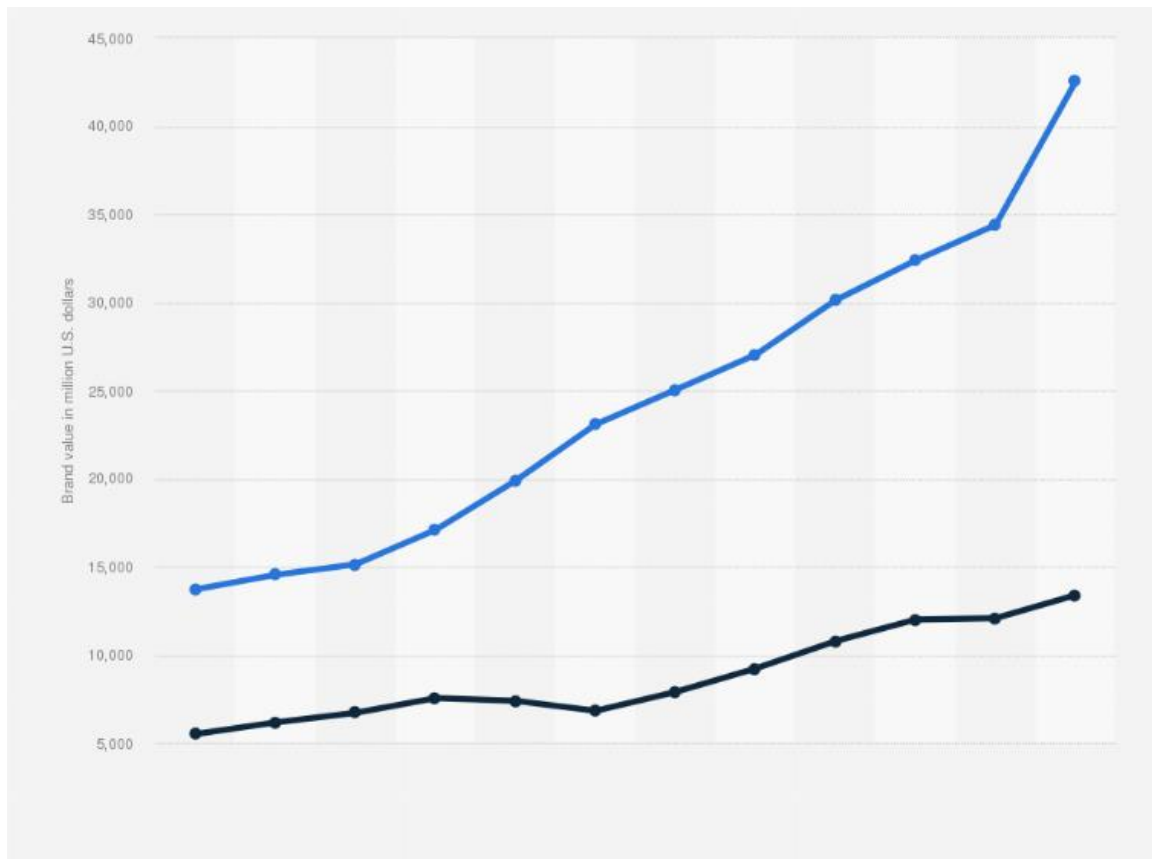
Karakteristike organizacijske strukture tvrtke Nike Inc. podržavaju rast i stabilnost. Globalno korporativno vodstvo ima prednost olakšavanja kontrole cijele organizacije. Prednost poluautonomnih regionalnih (geografskih) odjela je fleksibilnost u zadovoljavanju preferencija potrošača specifičnih za regionalno tržište za Nike Inc. sportsku obuću, odjeću i opremu.

Od 31. svibnja 2022. Nike Inc. je upravljao s ukupno 1046 maloprodajnih trgovina u cijelom svijetu, što je samo dvije trgovine manje nego prethodne financijske godine. Broj Nike trgovina u Sjedinjenim Državama te je godine iznosio gotovo 350. Nike swoosh je jedan od najprepoznatljivijih logotipa, kao i jedan od najuglednijih sportskih sponzora na svijetu. Unatoč nedavnom padu u 2020., vjerojatno zbog učinaka pandemije COVID-19, prihodi Nikea stalno su rasli iz godine u godinu.

**Tablica 1.** Broj maloprodajnih trgovina kompanije Nike( Statista, 2022)

Godina	Broj maloprodajnih trgovina
2009	674
2010	689
2011	756
2012	826
2013	753
2014	858
2015	931
2016	1045
2017	1142
2018	1182
2019	1152
2020	1096
2021	1048

Najveći konkurent Nike-u je Adidas. S obzirom da obje tvrtke imaju odmah prepoznatljive logotipe na globalnoj razini, Nike Inc. i Adidas pokreću rast na svjetskim tržištima sportske i sportske odjeće. Može se pogledati niz pokazatelja kako bi se vidjelo tko pobjeđuje u ratu trgovačkih divova. Uz jednostavnu usporedbu brendova Nike Inc. i Adidas, jasno je da je Nike ukupni predvodnik, s vrijednošću brenda od preko 42 milijarde američkih dolara. Za usporedbu, Adidas je procijenjen na otprilike 13,4 milijarde američkih dolara (Tighe, 2022). Globalno, Nike Inc. udio na tržištu sportske odjeće i sportske opreme mnogo je veći od udjela Adidasa, međutim i Nike Inc. i Adidas daleko nadmašuju sve ostale konkurente.



*Slika 3. Usporedba vrijednosti branda kompanije Nike i Adidas( Tighe, 2022).*

Dok se konkurenti poput Adidasa ili Under Armoura konstantno fokusiraju primarno na inovacije unutar postojećih, široko ciljanih linija proizvoda (kao što su Adidas Yeezy Boosts ili desetogodišnja verzija Under Armour 2.0 kratkih rukava), kao i na dampinšku distribuciju preko brojnih partnera (koji u preokretu šteti ukusu marke jer neki potrošači počinju povezivati Under Armour s Marshallsima ili TJ Maxxom), Nike ima za cilj smanjiti broj stilova svojih proizvoda i smanjiti broj maloprodajnih distributera, zauzvrat povećavajući prestiž svoje marke. Tu prestiž i prednost nad konkurentima dobivaju raznim načinima. Jedan od njih su sklapanje ugovora te ponekad doživotnih ugovora( ovisno o značaju sportaša) sa velikim i poznatim sportašima iz raznih krajeva svijeta. Neki od sportaša koji imaju „lifetime“ ugovore s Nike Inc. Su (Garcia, 2016):

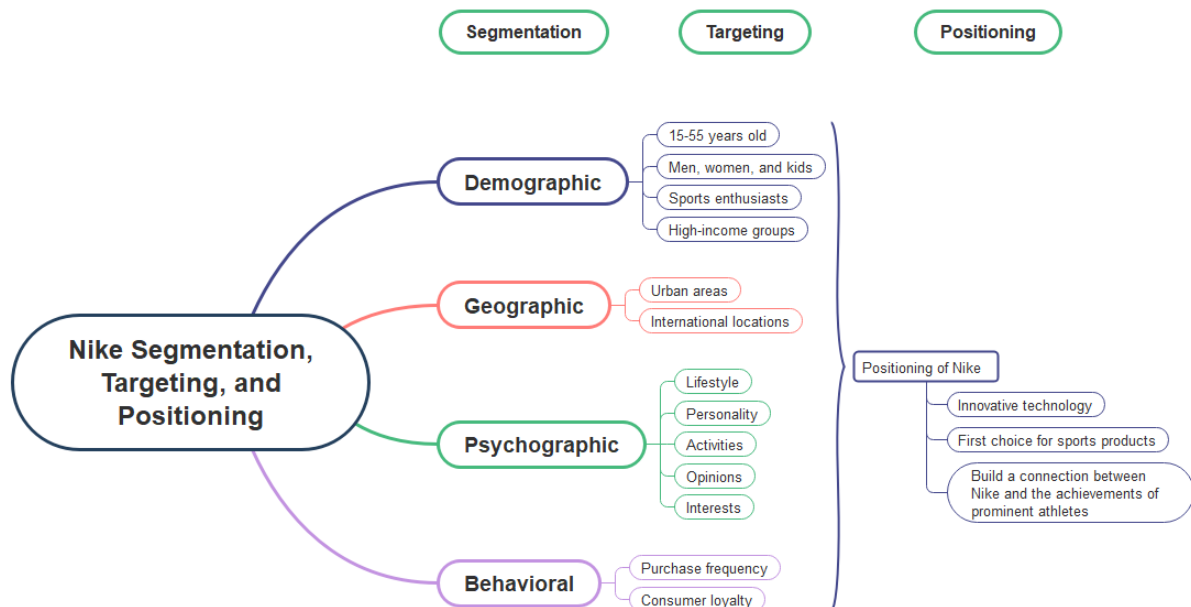
- Cristiano Ronaldo
- LeBron James
- Michael Jordan



Takva velika i zvučna imena uveliko su pomogli u promociji Nike Inc. poduzeća u cijelom svijetu. Ti sportaši nisu tu samo da bi bili lice Nike Inc., velik broj njih surađuje u proizvodnji novih tenisica i sl. Michael Jordan je čak u suradnji s Nike Inc. napravio cijeli novi brend „Jordan“.

Osim strateške distribucije i zaštite brenda, Nike također udvostručuje Nike Customer Experience (NCX) kao način stvaranja osobnijih veza s kupcima. Kako bi snažno korisničko iskustvo postalo stvarnost, Nike ulaže velika sredstva u agente na prvoj liniji kao dio svog marketinškog tima. Nike želi da se njihovi agenti "pridruže jer vole naš tim", rekao je Larry Rodgers, viši direktor maloprodajnih koncepata u CCW Austin. “Željeli smo osigurati da naši sportaši (agenti službe za korisnike Nikea) imaju prirodan put karijere... Imamo mnogo stručnjaka koji su napustili (tradicionalne) korisničke usluge i zatim otišli u naš tim za društvene medije koji je zapravo još uvijek dio potrošačkih usluga. Oni također mogu postati voditelji linije proizvoda koji je uključen u inženjering proizvoda, stručnjaci za kategorije, marketinški stručnjaci za robne marke” i više. (Willigan, 1992)

### 5.5. Nike Inc. - tržišna segmentacija, ciljanje i pozicioniranje



**Slika 4.** Prikaz segmentacije, ciljanja i pozicioniranja Nike Inc. (Wondershare Edrawmind, 2022)

Segmentacija tržišta odnosi se na proces podjele ciljanog tržišta tvrtke u ostvarive i dohvatljive skupine. Nike Inc. pravi podjelu na (Wells, 2021):

- Demografske
- Geografske
- Psihografske
- Bihevioralne čimbenike

Tvrtka Nike Inc. u demografsku segmentaciju je uključila različite dobne skupine, spol i financijski status. Također je je klasificirao prema spolu. Ciljana dob Nike Inc. je između 15 i 55 godina. Proizvodi su podijeljeni na tri skupine, oni sa muškarce, žene i djecu. Za one sa slabijim financijskim statusom Nike Inc. često nudi popuste, promocije ili snižava cijene kako bi smanjio troškove u posebnim slučajevima. Te posebne ponude tvrtke padaju u posebnim prilikama kako bi privukli kupce da kupe njihove proizvode. To je njihov način da kupci kupe proizvode koje si ne bi mogli priuštiti prije sniženja. (Wells, 2021).

Postojanost fizičkih trgovina u različitim dijelovima svijeta spada pod Nike Inc. geografsku segmentaciju. Ovaj segment potvrđuje da svaka zemlja ima različite kulture i običaje. Stoga je tvrtka predstavila različite proizvode za različite zemlje koji zadovoljavaju potrebe kupaca. Budući da se popularnost sportova razlikuju u regijama, tako i Nike Inc. ponuda diferencira. U SAD-u je fokus na američkom nogometu, košarci i bejzbolu dok je u Europi nogomet na prvom mjestu (Wells, 2021).

Nike Inc. ne posjeduje proizvodne pogone već se oslanja na outsourcing. Tvrtka shvaća važnost ljudskih resursa za uspjeh svojih inozemnih podružnica. Nike Inc. radi u partnerstvu s ugovornim tvornicama kako bi osigurao da zaposlenici imaju odgovarajuće vještine za olakšavanje glatke proizvodnje. Tvrtka pomaže u izgradnji menadžerskih kapaciteta pojedinih pogona i potiče ih na promicanje osnaživanja zaposlenika. Nike Inc. se oslanja na lokalnu radnu snagu jer je to jeftinije od izvoza radnika u inozemne tvornice. Nike Inc. cilj je smanjiti troškove poslovanja, minimizirati fluktuaciju zaposlenika i stvoriti prilike za zapošljavanje lokalnog stanovništva. U prošlosti se Nike Inc. suočavao s brojnim tužbama zbog dječjeg rada i loših uvjeta rada u većini podružnica. Danas je tvrtka uključena u programe društveno odgovornog poslovanja (CSR) čiji je cilj poboljšanje radnih uvjeta i uklanjanja dječjeg rada. Otkriva imena svih svojih ugovornih tvornica i ljestvicu plaća njihovih zaposlenika. Štoviše, Nike je

formulirao stroge zakone koji zabranjuju podružnicama da iskorištavaju zaposlenike. Tvrtka prekida veze s ugovornim tvornicama koje krše zakone (Lund-Thomsen, Coe, 2015, navedeno na Studycorgi, 2020).

## 6. ZAKLJUČAK

Sveukupno gledajući, potpuno je jasno da je zadržavanje dobre pozicije na tržištu ključno, posebice u modernom svijetu, a još više ako je tržište globalno. Zato je iznimno bitno imati dobru organizacijsku strukturu koja uzima u obzir sve čimbenike koji utječu na nju. Postoje unutarnji i vanjski čimbenici. Unutarnjim čimbenicima organizacije pripadaju oni čimbenici koji mogu utjecati unutar poslovanja poduzeća i organizacije marketinga. Jedni od bitnijih unutarnjih čimbenika su udio na tržištu, diverzificiranost međunarodnog tržišta, razina ulaganja, ljudski resursi i fleksibilnost organizacije. Najbitniji vanjski čimbenici su geografska udaljenost, vrste potrošača i političko-pravna regulativa. Biti i ostati konkurentan zahtijeva od poduzeća fleksibilnost, bez obzira na prirodu i brzinu promjena, te aktivno praćenje promjena u svim sustavima, ne samo u gospodarskom. Neizbježni su i dinamičnost promjena i mogućnost prilagodbe. Važno je da i poslovne i marketinške organizacije imaju perspektivu usmjerenu na potrošača. Postmoderno razdoblje u kojem živimo karakterizira snažan naglasak na individualnosti. Nakon promatranja kompanije Nike Inc. može se utvrditi kako oni imaju vrlo jasnu strukturu i poslovni plan. To je usmjerenost ka kupcu i jačanje njihovog branda uz pravovremeno praćenje trendova i pronalazak i reagiranje novim zahtjevima kupaca. Nike Inc. je već izuzetno dominantan na tržištu prodaje sportske obuće i odjeće što pokazuje razliku u vrijednosti branda između njih i prvog konkurenta Adidasa. Jedan od razloga tomu je njihova vrhunska primjena tehnologije u svakom aspektu poslovanja. U radu je naveden i veliki broj regionalnih tržišta u kojima se optimizira poslovanje za svako tržište pojedinačno. Ta tržišta su Sjeverna Amerika, zapadna Europa, srednja i istočna Europa, velika Kina, Japan i tržišta u nastajanju. Ugovori i sponzorstva sa poznatim sportašima uvelike pomažu Nike Inc. u jačanju njihovog brenda. Segmentacija tržišta odnosi se na proces podjele ciljanog tržišta tvrtke u ostvarive i dohvatljive skupine. Nike Inc. pravi podjelu na demografske, geografske, psihografske i bihevioralne čimbenike.

## LITERATURA

1. Baban, Lj., Leko, M. (1997). Međunarodni marketing. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
2. Jaško, O., Čudanov, M., Jevtić, M., Krivokapić, J. (2014). Osnovi organizacije i menadžmenta. Beograd: Fakultet organizacionih nauka.
3. Kotler, P. (2001), Upravljanje marketingom, Mate d.o.o., Zagreb
4. Krupka, Z., . Previšić, J., Ozretić Došen, Đ. (2012). Osnove međunarodnog marketinga: Školska knjiga
5. Previšić, J., Ozretić Došen, Đ. (1999). Međunarodni marketing. Zagreb: Masmedia.

### Internetski izvori

6. Business jargons (2019). Organization. Dostupno na: <https://businessjargons.com/organization.html> [pristupljeno 9.7.2022]
7. Customer contact week digital (2022) How Nike Combines Customer Centricity with Brand Reputation to Stay on Top. Dostupno na: <https://www.customercontactweekdigital.com/customer-insights-analytics/articles/how-nike-combines-customer-centricity-with-brand-reputation-to-stay-on-top> [pristupljeno 11.9.2022]
8. Freeman J. (2022). Company Organizational Chart. Dostupno na: <https://www.edrawsoft.com/company-organizational-chart.html> [pristupljeno 14.9.2022]
9. Garcia A. (2016). Cristiano Ronaldo is the third athlete to sign Nike 'lifetime' deal. Dostupno na: <https://money.cnn.com/2016/11/09/news/companies/cristiano-ronaldo-nike-lifetime-contract/> [pristupljeno 14.9.2022]
10. Miljević, A. (2021). Organizacija međunarodnog marketinga u poduzeću mcdonalds. Dostupno na: <https://repositorij.efos.hr/islandora/object/efos%3A4665/datastream/PDF/view> [pristupljeno 9.7.2022]

11. Hopwood, S.,P. (2019). How Nike Expands Globally – International Marketing. Dostupno na: <https://www.daytranslations.com/blog/nike-expands-globally/> [pristupljeno 9.9.2022]
12. Organizacija. Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje (2020). Leksikografski zavod Miroslav Krleža. Dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=45461> [pristupljeno 6.9.2022]
13. Službena stranica Nike poduzeća (2022). Dostupno na: <https://about.nike.com/en> [pristupljeno 9.9.2022]
14. Studycorgi (2020). Nike Inc.'s International Marketing Approaches. Dostupno na: <https://studycorgi.com/nike-inc-s-international-marketing-approaches/> [pristupljeno 14.9.2022]
15. Thompson, A. (2019). Nike Inc. Organizational Structure Characteristics (Analysis). Dostupno na: <https://panmore.com/nike-inc-organizational-structure-characteristics-analysis> [pristupljeno 10.9.2022]
16. Tighe, D. (2022). Total Nike retail stores worldwide from 2009 to 2022. Dostupno na: <https://www.statista.com/statistics/250287/total-number-of-nike-retail-stores-worldwide/> [pristupljeno 11.9.2022]
17. Wells T. (2021). Learning From Nike's Positioning Segmentation and Targeting in Marketing. Dostupno na: <https://taylorwells.com.au/positioning-segmentation-and-targeting-in-marketing/> [pristupljeno 14.9.2022]
18. Willigan G. E. (1992). High-Performance Marketing: An Interview with Nike's Phil Knight. Dostupno na: <https://hbr.org/1992/07/high-performance-marketing-an-interview-with-nikes-phil-knight> [pristupljeno 14.9.2022]

## **PRILOZI**

### **POPIS SLIKA**

<b>Slika 1.</b> Svjetsko sjedište Nike Inc.( Nike Inc., 2022) .....	10
<b>Slika 2.</b> Shematski prikaz organizacijske strukture Nike Inc.( Freeman J., 2022) .....	13
<b>Slika 3.</b> Usporedba vrijednosti branda kompanije Nike i Adidas( Tighe D., 2022).....	16
<b>Slika 4.</b> Prikaz segmentacije, ciljanja i pozicioniranja Nike Inc.( Wondershare Edrawmind, 2022).....	17

### **POPIS TABLICA**

<b>Tablica 1.</b> Broj maloprodajnih trgovina kompanije Nike( Statista, 2022) .....	15
---	----

