

# Strategije standardizacije i adaptacije u međunarodnom marketingu

---

Fajt, Martina

Master's thesis / Diplomski rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:279482>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-05**

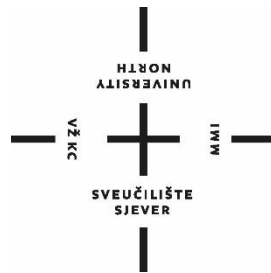


Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE SJEVER  
SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**



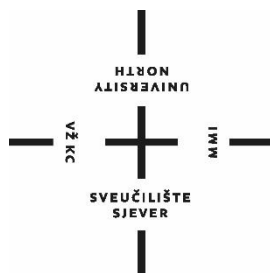
DIPLOMSKI RAD

**STRATEGIJE STANDARDIZACIJE I  
ADAPTACIJE U MEĐUNARODNOM  
MARKETINGU**

Martina Fajt

Varaždin, listopad 2018.

**SVEUČILIŠTE SJEVER**  
**SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**  
**Studij poslovne ekonomije**



DIPLOMSKI RAD

**STRATEGIJE STANDARDIZACIJE I  
ADAPTACIJE U MEĐUNARODNOM  
MARKETINGU**

Studentica:  
Martina Fajt, 0334/336D

Mentor:  
dr. sc. Ante Rončević

Varaždin, listopad 2018.

# Prijava diplomskog rada

## Definiranje teme diplomskog rada i povjerenstva

ODJEL Odjel za ekonomiju

STUDIJ diplomski sveučilišni studij Poslovna ekonomija

PRISTUPNIK Martina Fajt

MATIČNI BROJ 0334/336D

DATUM 13.03.2019.

KOLEGIJ Međunarodni marketing

NASLOV RADA Strategije standardizacije i adaptacije u međunarodnom marketingu

NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU Standardization or adaptation in international marketing

MENTOR izv. prof. dr. sc. Ante Rončević

ZVANJE izvanredni profesor

ČLANOVI POVJERENSTVA

1. izv. prof. dr. sc. Anica Hunjet, predsjednik
2. doc. dr. sc. Darijo Čerepinko, član
3. izv. prof. dr. sc. Ante Rončević, mentor
4. doc. dr. sc. Damira Đukec, zamjenski član
5. \_\_\_\_\_

## Zadatak diplomskog rada

BROJ 250/PE/2019

OPIS

Internacionalizacija poslovanja suvremenih poduzeća danas zahtijeva velika ulaganja u procesu ulaska na strana tržišta i opstanak na istima. U praksi i teoriji međunarodnog marketinga poznati su različiti oblici ulaska na inozemna tržišta, kao i različite strategije natjecanja u međunarodnom okruženju. Jedna od dileme jest primjena marketinške strategije standardizacije ili adaptacije. U ovom diplomskom radu potrebno je istražiti i prikazati sljedeće:

- definirati pojam i prikazati razvitak različitih oblika međunarodnog marketinga što ih primjenjuju suvremena međunarodna poduzeća,
- objasniti međunarodni marketinški miks,
- istražiti i prikazati razlike između strategija standardizacije i adaptacije,
- na primjerima iz prakse međunarodnih poduzeća istražiti i prikazati bitne sastavnice i razlike primjenjenih marketinških strategija,
- prikazati rezultate istraživanja te zaključak.

ZADATAK URUČEN 14.03.2019.



POTPIS MENTORA

*[Handwritten signature]*

## ZAHVALA

*Danas želim zahvaliti svim dragim ljudima koji su mi omogućili da budem tu gdje jesam.*

*Prvenstveno dr. sc. Anti Rončeviću koji mi je pružio tu čast da rad pišem pod njegovim vodstvom.*

*Hvala mojim roditeljima, baki i bratu koji su svaki moj ispit proživljavali kroz suze i smijeh.*

*Hvala mom momku Ivanu koji je bio oslonac i dijelio sa mnom svaku moju studentsku brigu.*

*Najveća zahvala dragom Bogu koji mi je dao priliku da iz dana u dan ulažem u sebe.*

## SAŽETAK

*U današnjem prenatrpanom tržištu sve je teže doprijeti do željenih potrošača. Razvojem globalizacije i internacionalizacijom poslovanja poduzeća konkurencija je postala prevelika. U ovom radu razrađen je pojam marketing miksa i kada birati standardizaciju, a kada adaptaciju u međunarodnom poslovanju. Koji proizvodni miks je najviše koristio međunarodnim potrošačima, te kako prilagoditi brandiranje i dizajn da bi zainteresirali iste. Isto tako, zašto je razvoj interneta bitan za međunarodnu distribuciju, ali i ostale elemente marketinškog miksa. Za kraj, govorilo se o promocijskom miksu na međunarodnom tržištu te kako kreativnom oglašavačkom strategijom zainteresirati što je moguće više međunarodnih potrošača. Na primjeru Ikee na hrvatskom tržištu, opisan je njihov marketing miks kroz strategiju standardizacije, dok je kroz primjer Nikea na tržištima muslimanskih zemalja obrađen marketing miks kroz strategiju adaptacije.*

**Ključne riječi:** internacionalizacija poslovanja, marketing miks, standardizacija, adaptacija, distribucijski miks, promocijski miks, međunarodno tržište

## **SUMMARY**

*In today's overcrowded market, it is increasingly difficult to reach the desired consumers. This paper will elaborate on the concept of marketing mix and when to choose standardization, and when adapting to international business. Also, the distribution mix and issues was mentioned as the product was come in the fastest possible time to the final consumer on the international market. The same reason why the development of the internet is important for international distribution, but also for other elements of a marketing mix. We was talk about a promotional mix on the international market and how to engage with a creative advertising strategy as many international consumers as possible. The Ikee example on the Croatian market was describe pantius marketing mix through the standardization strategy, while through the example of Nike on the markets of Muslim countries, was handle marketing mixes through the adaptation strategy.*

**Key words:** internationalization of business, marketing mix, standardization, adaptation, distribution mix, promotion mix, international market

## SADRŽAJ

<b>SAŽETAK.....</b>	<b>1</b>
<b>SUMMARY.....</b>	<b>1</b>
<b>1. UVOD.....</b>	<b>1</b>
1.1. Definiranje predmeta rada.....	1
1.2. Metode rada.....	1
<b>2. ISTRAŽIVANJE I PLANIRANJE MEĐUNARODNOG TRŽIŠTA.....</b>	<b>2</b>
2.1. Teorijske postavke ulaska poduzeća na strano tržište.....	2
2.2. Uloga i važnost segmentacije tržišta pri procesu internacionalizacije poslovanja.....	4
2.3. Motivi ulaska na nova tržišta.....	6
2.4. Vrste strategija za poslovanje na međunarodnom tržištu i modeli izlaska na međunarodno tržište.....	7
<b>3. DISTINKTIVNE ZNAČAJKE INTEGRACIJE ELEMENATA MARKETINŠKOG MIKSA U MEĐUNARODNOM POSLOVANJU PRIMJENOM ADAPTACIJE I STANDARDIZACIJE.....</b>	<b>9</b>
3.1. Marketing miks u međunarodnom poslovanju.....	9
3.2. Standardizacija ili adaptacija na međunarodnom tržištu.....	10
3.3. Proizvod kao dio marketing miksa.....	11
3.3.1. Odluka o proizvodu na međunarodnom tržištu.....	12
3.3.2. Pozicioniranje proizvoda temeljem marketinškog spleta.....	13
3.3.3. Pozicioniranje proizvoda na međunarodnom tržištu i imidž.....	14
3.4. Distinktivne značajke standardizacije i adaptacije prilikom pozicioniranja proizvoda na međunarodnom tržištu.....	17
3.5. Osobitosti kontingencijskog pristupa u odnosu na strategiju standardizacije i adaptacije.....	18
<b>4. AKTIVNOSTI STANDARDIZACIJE I ADAPTACIJE U MEĐUNARODNOM MARKETINŠKOM MIKSU.....</b>	<b>22</b>
4.1. Adaptacija kroz aspekt marketing miksa.....	22
4.1.1. Pripreme za adaptaciju.....	23
4.1.2. Odluke o određivanju cijena u okviru strategije adaptacije.....	23
4.1.3. Prilagodba mjesta u okviru strategije adaptacije.....	24
4.1.4. Prilagodba promocije u okviru strategije adaptacije.....	25



4.1.5. Razvijene teze o adaptaciji .....	25
4.2. Standardizacija kroz aspekt marketing miksa .....	29
4.3. Impakti opravdanosti korištenja adaptacije i standardizacije kroz aspekt meta analize .....	32
4.3.1. Prikupljanje podataka .....	34
4.3.2. Analiza podataka .....	36
4.3.3. Rezultati .....	37
4.3.4. Rasprave i zaključci .....	41
<b>5. OSOBITOSTI STANDARDIZACIJE I ADAPTACIJE PROIZVODA U MEĐUNARODNOM MARKETINGU KROZ ASPEKT STUDIJA SLUČAJA – IKEA I NIKE.....</b>	<b>44</b>
5.1. Dizajn kvalitativnog istraživanja .....	46
5.2. Implementi standardizacije kao odabrane marketinške strategije tvrtke Ikea prilikom širenja na međunarodna maloprodajna tržišta .....	47
5.2.1. Analiza jakosti brenda Ikea marke proizvoda kao elementa prodaje vrijednosti .....	48
5.3. Strategija optimizacije marketinških aktivnosti pridobivanja potrošača na primjeru Ikea – kroz oglede o standardizaciji.....	49
5.3.1. Proces pozicioniranja proizvoda marke Ikea na međunarodnom tržištu.....	49
5.3.2. Utjecaj troškovnog vodstva i diferencijacije Ikee na faktor cijene njenih proizvoda.....	50
5.3.3. Generiranje konkurentske prednosti Ikee kroz proces povećanja zadovoljstva potrošača	52
5.3.4. Kratak presjek značajki internacionalizacije poslovanje IKEA na primjeru hrvatskog tržišta .....	55
5.3.5. <i>Aktivnosti međunarodnog marketinga tvrtke Ikea s osvrtom na Hrvatsku</i> .....	57
5.3.6. Raspravni dio .....	62
5.4. Adapatacija u međunarodnom marketingu na primjeru analize plasmana Nike sportske opreme na muslimanska tržišta .....	64
5.4.1. <i>Povijesni prikaz nastanka i razvoja Nikea</i> .....	64
5.4.2. Opća strategija poslovanja globalne tvrtke Nike.....	65
5.4.3. Strategija upravljanja markom proizvoda u kompaniji Nike .....	66
5.4.4. Važnost znanstvenog razumijevanja islamskih tržišta.....	68
5.4.5. Adaptacija marketinškog miksa na primjeru segmenta žena sportašica muslimanske vjeroispovijesti.....	69
<b>6. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>73</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>76</b>

# 1. UVOD

## 1.1. Definiranje predmeta rada

U radu se analiziralo kako tvrtke prilagođavaju različite komponente svojih marketinških strategija na stranim tržištima u usporedbi s njihovim domaćim tržištem i kako takve odluke prilagodbe utječu na konkurentske pozicije i performanse tvrtki na inozemnim tržištima.

Konceptualizacija navedenog testa ostvarila se kroz dvije studije slučaja, prve kao primjera nastupa međunarodne korporacije Ikea na hrvatskom tržištu, te potom primjera nastupa kompanije Nike na inozemnim tržištima islamskih zemalja.

Rezultati su pokazali da je prilagodba najveća za distribuciju, a slijedi cijena, promocija i proizvod. Na adaptaciju proizvoda utječu tržišni čimbenici, na cjenovnu prilagodbu utječu tržišni i industrijski čimbenici, dok na promicanje prilagodbe utječu tržišni čimbenici, a prilagodba distribucije utječe na čimbenike tvrtke. Rezultati istraživanja mogu se koristiti za razumijevanje i upravljanje opsegom prilagodbe potrebnih za proizvode na međunarodnim tržištima.

## 1.2. Metode rada

Obrada teme obuhvaćala je analizu primarnih i sekundarnih podataka. Sekundarni podaci prikupljeni su iz knjiga, znanstvenih i stručnih radova i časopisa i izvora sa mrežnih stranica, te iz provedenog istraživanja kroz formu dvaju case study-a o specijalizaciji i adaptaciji u međunarodnom marketingu. Primarni podaci su prikupljeni kvalitativnom analizom u okviru studije slučaja i metodom mišljenja eksperata.

Za potrebe teorijskog dijela rada korištene su metoda deskripcije, komparacije, kompilacije, analize, empirijska metoda, te metoda grafičkog prikaza (slikovni, tabelarni i dijagramski prikaz).

Za potrebe analize podataka, korištene su metoda prikupljanja podataka, metoda analize i sinteze, deduktivno – induktivna metoda, metoda mišljenja eksperata, metoda primjene alata i strategija na primjeru iz uzorka, te metoda grafičkog prikaza.

## **2. ISTRAŽIVANJE I PLANIRANJE MEĐUNARODNOG TRŽIŠTA**

Nakon što se steknu uvjeti i nakon što poduzeće donese odluku o širenju poslovanja na inozemna tržišta, potrebno je odabrati i odgovarajući marketinški put i način plasmana na tržište. Odluka će ovisiti o cijelom nizu čimbenika od kojih su ključni vrsta proizvoda, raspoloživo stručno osoblje, osobine i rizičnost tržišta, potrebna financijska sredstva, etc.

### **2.1. Teorijske postavke ulaska poduzeća na strano tržište**

Svako novo tržište, ima svoje posebnosti, 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 novo tržište pogodno za proširenje njihove djelatnosti, odnosno poslovnog djelovanja.

Budući da poslovni subjekt mora ostvarivati neku razinu konkurentske prednosti za uspješan nastup na međunarodnom tržištu, za to je potrebno razvijati marketinšku strategiju na temelju procjene sposobnosti poslovnog subjekta, konkurentske prednosti domicilne države i zauzimanja strateške pozicije u odnosu na konkurente (Grbac; 2009.)<sup>1</sup>.

Postoji više opcija za strategije za ulazak na međunarodno tržište, i to postupan ulazak na mali broj tržišta, te brz ulazak na više različitih tržišta. Osim ovoga, poslovni subjekti na raspolaganju imaju više alternativa za ulazak na inozemno tržište, a to su izvoz, zajedničko ulaganje bez i s ulaganjem kapitala, te izravne investicije kupovinom ili stvaranjem poslovnog subjekta u stranoj državi. Osim stvaranja strategija za ulazak na međunarodno tržište, poslovni subjekti trebaju razviti i strategije marketinškog miksa modifikacijom njegovih elemenata, kao što su standardizacija i adaptacija, te same organizacije i kulture njezinih zaposlenika. Kao poseban oblik strategije nastupa na tržištu EU, danas se sve više govori o strategiji euroizacije, koju provode međunarodna poduzeća tretirajući područje EU, kao svoje ciljno tržište.

Dok izbor tržišta prvenstveno ovisi o procjeni gospodarskog rasta i razvoja, te o profitnom potencijalu ciljnog tržišta, pravilna procjena vremena izlaska na neko tržište, također utječe na konačan rezultat poduzetničke akcije. Pravilan timing ovisi o brojnim činjenicama vezanim za

---

<sup>1</sup> (Grbac; 2009.)

pripremljenu podršku pratećih poduzeća na ciljnom tržištu (banaka, osiguravajućih poduzeća te transportnih i špediterskih poduzeća).

Stoga prije odluke o načinu izlaska na tržište poduzetnik treba provesti detaljne analize i procjene kako bi taj izlazak bio što efikasniji. Optimalan način ovisi tako o različitim čimbenicima kao što su: transportni troškovi, trgovinske barijere, politički rizici, ekonomski rizici i prije svega o strategiji poduzeća. Tako je npr. KFC (Kentucky Fried Chicken) potrošio znatne napore i sredstva upoznavajući Kineze s fast food prehranom, što je kasnijim ulaskom iskoristio McDonald's izbjegavši te troškove. Za sljedeći nužan korak pripreme nameće se prikupljanje informacija o ciljanom tržištu. Za smanjenje rizika potrebno je prikupiti sve važne informacije koje mogu utjecati na poslovni pothvat, zatim analizirati prikupljene informacije te na osnovu toga donijeti optimalnu poslovnu odluku (Matić; 2004; str. 186).<sup>2</sup> Među najvažnije informacije, koje poduzetnici trebaju analizirati spadaju sljedeći čimbenici:

- **Jezične barijere**

Iako inicijalna komunikacija sa stranim partnerom kao i sam ulazak na neko strano tržište može na početku izgledati sasvim jednostavno, kasnije aktivnosti poduzetnika kao što su pregovaranje, ugovaranje, ali i provođenje ugovorenih aktivnosti mogu postati problem. Također tome treba pridodati i provođenje barem minimalnih marketinških aktivnosti.

- **Marketinške barijere**

Međunarodni marketing može poduzetnicima predstaviti nepredviđene poteškoće poglavito ako sama koncepcija nije dobro pripremljena. Pri tome se podrazumijeva odgovarajući izbor naziva proizvoda te promotivni slogani koji se koriste, a koji moraju biti prihvatljivi za ciljni jezik i kulturu. Kulturološke različitosti mogu imati značajan utjecaj na međunarodni marketing. Npr. Američki stil preferencije brze hrane možda se neće cijeliti u kulturama gdje se preferiraju lagani i opuštene obroci. U Francuskoj je ta kulturološka potražnja zapravo prisilila McDonald's da uvede pivo i vino u svoje restorane. Kulturne norme također mogu utjecati i na druge čimbenike kao što su visoke cijene i ograničena dostupnost maloprodajnog prostora u Singapuru i Japanu. Neki maloprodajni koncepti mogu biti prilagođeni velikim regionalnim centrima koji su dostupni u Sjevernoj Americi, ali rijetki u Europi ili na Istoku.

---

<sup>2</sup> (Matić; 2004; str. 186.)

- **Pravne barijere**

Zakonodavstva pojedinih zemalja ponekad znaju biti nepogodna za uspostavu određenih vrsta distributivnih aranžmana ili pak mogu preferirati pojedine od njih obvezujući pritom strane ulagače na veću uključenost domaćih poduzetnika. U nekim slučajevima tako nacionalni zakoni o stranim ulaganjima mogu prisiliti poduzetnika, da planirani izravan izlazak na strano tržište pretvori u zajednički pothvat (joint venture aranžman). Slično vrijedi i za pothvate koji su izvorno bili zamišljeni kao licenciranje ili franšiza.

- **Pristup sirovinama i ljudskim resursima**

Razlike u razini pristupa kritičnim resursima; sirovinama i kvalificiranoj radnoj snazi koji su potrebni za kvalitetno poslovanje, mogu predstavljati veliki problem izlasku na neko novo tržište.

- **Vladine prepreke**

Vlada određene zemlje može ili ne mora biti prihvatljiva za strana ulaganja općenito, kao i za određene vrste međunarodnih poslovnih odnosa. Potrebno je dobro sagledati i naoko nevidljive zapreke, kao što su poslovna klima i sklonost prihvatu stranih ulagača, dosadašnja praksa, ali i protekcionistička povijest različitih ograničenja, visokih taksi i barijera jer upravo ti čimbenici mogu biti odlučujući čimbenici pri određivanju je li trošak penetracije na neko strano tržište vrijedan potencijalne koristi. Uz navedene, svakako treba dodati i čimbenike kao što su: nacionalna kultura, stupanj korupcije i u posljednje vrijeme iznimno bitan čimbenik međunarodne sigurnosti (Matić; 2004.; str.109).<sup>3</sup>

## **2.2. Uloga i važnost segmentacije tržišta pri procesu internacionalizacije poslovanja**

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.

Izbor strategije istraživanja ovisan je o ciljevima organizacije, ali i sama tržišta diktiraju neka pravila. Primjerice na razini EU, postoje bogatija i razvijenija tržišta u kojima se uočava rast dohotka i visok stupanj obrazovanja, jednako kao i ona stagnirajuća i siromašnija tržišta, što

---

<sup>3</sup> (Matić; 2004.; str. 109.)

diverzificira i potrošače. To znači da je na takvim tržištima segmentacija poželjnija metoda. U takvim tržištima dolazi do specijalizacije gospodarskih subjekata i fokusiranju na određeni tržišni segment potrošača. Pri definiranju određenog segmenta marketing istraživači moraju dati odgovor na 3 pitanja: (Živčec; 2011.)<sup>4</sup>

- 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 zavrijeđuje trud i trošak. Uz navedene aspekte, segmentacija podrazumijeva i analizu konkurencije. U završnoj fazi segmentacija podrazumijeva izradu marketing miksa i kontrolu utrošenih sredstava.

U širem značenju, segmentacija se može promatrati kroz dva koncepta. Bazični je mikrosegmentacija na osnovi karakteristika kupaca, a širi makrosegmentacija na osnovi karakteristika zemalja. Jasno je da na tržištu EU, kako se i (za sada) neslužbeno govori postoje tri razine, te je početni korak euroizacije poslovanja na diferentnim tržištima EU upravo makrosegmentacija na osnovi uvažavanja različitosti karakteristika zemalja EU. Svaki proizvod ili usluga moraju imati jasno određen položaj na tržištu.

Strategija pozicioniranja 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.

Potrošači najlakše pamte proizvode ili usluge koji su prvi na rang listi, odnosno one koji se nazivaju «broj jedan».

Marke koje nisu broj jedan, trebaju odabrati atribut i biti broj jedan prema tom atributu. P. Kotler navodi kako je farmaceutska kompanija u Americi pozicionirala svoj novi lijek kao «najbrži u olakšavanju tegoba», a novi konkurent je pozicionirao svoju marku kao «najbezopasniju». Za očekivati je da će svaki konkurent privući one potrošače koji daju prednost njegovom najvažnijem atributu.

---

<sup>4</sup> (Živčec; 2011.)

Najuspješnije pozicioniranje ostvaruju ona poduzeća koja su otkrila kako kontinuirano imati jedinstvenu ponudu na tržištu koju konkurencija ne može kopirati. Do sada nitko nije uspješno imitirao Ikeu ili Harley Davidson. Međutim, ni jedno pozicioniranje ne djeluje zauvijek. Iz dana u dan dolazi do promijena u navikama potrošača, napretku tehnologije, konkurentskim strategijama i ekonomiji općenito. Da bi se poduzeća izborila za svoj dio tržišta EU, imaju zadatak kontinuirano i pažljivo procijeniti svoje najvažnije marke i prilagoditi se detektiranim uvjetima na tržištu, ovisno o zemlji EU, u kojoj će se pozicionirati.

### 2.3. Motivi ulaska na nova tržišta

Nakon preispitivanja izvozne kompetentnosti, ozbiljna međunarodno orijentirana poduzeća prolaze kroz pet faza internacionalizacije.

**Slika 1.** *Evolucija procesa internacionalizacije*



*Izvor: Rahimić, Podrug, Međunarodni menadžment, 2013.*

Najviši stupanj internacionalizacije označuje potpuno angažiranje na međunarodnom tržištu, a mogu ga ostvariti poduzeća koja imaju bogato iskustvo u međunarodnom poslovanju ili pak poduzeća koja imaju neupitnu globalno fokusiranu konkurentsku prednost (Rahimić, Podrug, 2013.).<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> (Rahimić, Podrug, 2013.)

## **2.4. Vrste strategija za poslovanje na međunarodnom tržištu i modeli izlaska na međunarodno tržište**

Međunarodni poduzetnički nastup danas praktički je nezamisliv i unaprijed osiguran na propast, bez dobro osmišljene i pripremljene strategije koja obuhvaća plan i program koji će poduzetniku omogućiti da postane uspješan konkurent na ciljanom stranom tržištu. Kvalitetna strategija podrazumijeva prije svega pažljivi odabir tržišta na kojima poduzetnik može konkurentno plasirati svoje proizvode. Nakon toga poduzetnik treba odabrati vrijeme ulaska, obujam poslovanja i proizvode koji će biti plasirani te u konačnici i sam način ulaska na strano tržište (Kolaković; 2018.; str. 109.).<sup>6</sup>

Postoji nekoliko vrsta strategija za poslovanje na stranim tržištima, van onog nacionalnog:

1. Etnocentrična strategija u kojoj je poduzetnik prvenstveno orijentiran na domaće tržište, a na međunarodno tržište plasira samo proizvode superiornih karakteristika koji mogu uspjeti na tom tržištu. Pritom se od poduzetnika ne zahtijeva neka posebna strategija nastupa.
2. Policentrična strategija odnosi se na poslovanje poduzetnika koji su orijentirani na svega nekoliko stranih tržišta. Zbog toga se treba povesti pažnja o pojedinom tržištu i za svako definirati strategija poslovanja jer je svako pojedino tržište specifično.
3. Regiocentrična strategija razvija se sukladno s karakteristikama i zahtjevima pojedine regije u kojoj poduzeće posluje. Značaj i utjecaj regionalno orijentiranog poslovanja se povećava i ima sve veću važnost stvaranjem europskih integracija kao što su Europska unija, NAFTA, ASEAN i druge regionalne organizacije.
4. Geocentrična ili globalna strategija jedinstvena je na čitavom svjetskom tržištu i svijet smatra jedinstvenim tržištem. Globalna strategija je fokusirana na stvaranje novih proizvoda ili usluga koji imaju globalnu uporabu i/ili pretvaranje već postojećih proizvoda u globalne. Za primjenu takve strategije potrebni su poprilični resursi, iskustvo i obranjiva konkurentnost.

Modeli izlaska na strana tržišta su dio međunarodne teorije poslovanja kojima je cilj objasniti zbog čega i na koji način poduzetnici pokušavaju internacionalizirati svoje poslovne aktivnosti, pri čemu treba naglasiti da ni jedan model ne predstavlja pravilo koje će u potpunosti dovesti poduzeće do uspješnog međunarodnog poslovanja. Modeli ne uzimaju u obzir individualne

---

<sup>6</sup> (Kolaković; 2018.; str. 109.)



utjecaje donositelja odluka ni sociokulturnog i političkog okruženja na stranom tržištu (Decker i Zhao; 2004.; str. 181.)<sup>7</sup>.

Jedan od najstarijih ali i najpoznatijih modela je model stupnja razvoja ili SD model koji su 1970-ih godina razvili Johanson i Wiedersheim-Paul. Model analize transakcijskih troškova ili TCA model se razvio 80-ih godina prošloga stoljeća, a karakterizira ga strategija ulaska na strana tržišta koja se obazire na dugoročnu efikasnost, ali i na predviđeni rizik. Model vlasništva, lokacije i internacionalizacije ili tzv. OLI model, koji se pojavio osamdesetih godina prošlog stoljeća, ignorira značajne strateške elemente za ulazak na strana tržišta.

Sljedeći model, model organizacijskog kapaciteta ili OC model, strategiju izlaska poduzeća na strano tržište veže uz kapacitete poduzeća. Ideja tog modela je omogućiti međunarodni nastup putem željene razine razvoja proizvodnih i organizacijskih kapaciteta. Model procesa odlučivanja ili H-hijerarhijski model naglašava složeni proces donošenja odluka o načinu izlaska na strana tržišta. (Kolaković; 2018.)<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> (Decker i Zhao; 2004.; str. 181.)

<sup>8</sup> (Kolaković; 2018.)

### **3. DISTINKTIVNE ZNAČAJKE INTEGRACIJE ELEMENATA MARKETINŠKOG MIKSA U MEĐUNARODNOM POSLOVANJU PRIMJENOM ADAPTACIJE I STANDARDIZACIJE**

#### **3.1. Marketing miks u međunarodnom poslovanju**

„Međunarodni marketing moguće je 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., str. 6.)<sup>9</sup>

"Upravljanje marketinškim miksom u međunarodnome marketingu podrazumijeva oblikovanje i upravljanje takvom kombinacijom predmeta razmjene (materijalnog proizvoda ili usluge), njegove cijene, prodajnih i distribucijskih kanala te marketinških komunikacijskih aktivnosti, koja će u najvećoj mjeri zadovoljiti potrebe i želje pojedinih ciljnih skupina potrošača i segmenata stranih tržišta." (Previšić, Ozretić Došen, Krupka, 2012., str. 175.)<sup>10</sup>

Bitno je korištenje marketinga miksa na takav način da je moguće zadovoljiti potrebe i želje stranih tržišta na takav način da se ostvari konkurentska prednost, imajući u vidu međunarodnu konkurenciju te na najbolji mogući način uklopiti se u međunarodno okruženje.

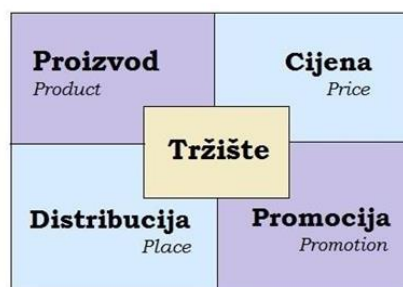
Marketing miks čine proizvod (ili usluga), cijena, distribucija i promocija, još nazvani 4P, po njihovim nazivima na engleskom jeziku. Svaki od 4P elemenata potrebno je definirati i planirati u skladu sa određenim međunarodnim tržištem. Nadalje, bitna je integracija sveukupnih elemenata kako bi njihova primjena u organizaciji i provedbi međunarodnog marketinga bila što uspješnija. Marketinški splet čine kako je rečeno sam proizvod, njegova cijena, distribucija i promocija, dok 5P model dodaje ljude kao petu funkciju, a 7P model dodaje i proces te fizički dokaz. 7P model se koristi u uslužnim djelatnostima.

---

<sup>9</sup> (Previšić, Ozretić Došen, Krupka, 2012., str. 6.)

<sup>10</sup> (Previšić, Ozretić Došen, Krupka, 2012., str. 175.)

**Tablica 1.** Marketing miks



*Izvor: sastavila autorica*

Odabir međunarodne marketinške strategije očigledno je u korelaciji s odabirom poslovne strategije i gotovo u pravilu se mijenja, ali to ne znači da se marketinška strategija ne mijenja i u uvjetima nepromijenjene poslovne strategije. Sposobnost proizvoda da privuče odabrane tržišne segmente zasnovana je na tržišnoj poziciji proizvoda, odnosno predodžbi o koristima koje taj proizvod donosi, a što postoji u svijesti potrošača u odnosu na konkurenciju. Pozicioniranje proizvoda na međunarodnom tržištu sistematski je proces analiziranja i donošenja odluka koji menadžere vodi prema pronalaženju najpogodnijeg i najprofitabilnijeg položaja proizvoda u svijesti potrošača u odnosu na konkurenciju.

### **3.2. Standardizacija ili adaptacija na međunarodnom tržištu**

„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.

„Globalni pristup podrazumijeva standardizaciju marketinškog programa tako da međunarodno poduzeće nudi isti proizvod s istom markom, ambalažom, cijenom i uslugom te ga prodaje putem istih ili sličnih distribucijskih kanala i na isti način promovira na svjetskom tržištu. Nasuprot tome, lokalna strategija pretpostavlja prilagodbu marketinških programa lokalnim obilježjima svakoga pojedinog stranog tržišta.“ (Previšić, Ozretić Došen, Krupka, 2012., str. 18.)<sup>11</sup>

Dok je standardizacijom moguće smanjiti troškove, poslovati jednostavnije i stvoriti

<sup>11</sup> (Previšić, Ozretić Došen, Krupka, 2012., str. 18.)

prepoznatljivost i imidž u cijelome svijetu, adaptacijom se pokazuje briga za različitosti međunarodnih tržišta, za različite ukuse i vrijednosti koje su bitne potrošačima na tim tržištima. Tako se stvara viša vrijednost za potrošače. Briga i poštovanje za kulturološke razlike vrlo su bitni. Isto tako, veliku ulogu imaju ekonomske, pravne i političke različitosti koje mogu biti obavezan i ključan dio adaptacije marketing miksa na međunarodnom tržištu. U navedenom smislu u okviru raspravnog dijela u ovom radu, razradile su se značajke primjene distinktivnih značajki dviju opisanih strategija i to standardizacije kroz primjer nastupa međunarodne korporacije Ikea na hrvatskom tržištu, te kao primjer adaptacije nastup kompanije Nike na tržištima muslimanskih zemalja.

**Tablica 2.** Razlozi za adaptaciju na međunarodnom tržištu

Razlozi za adaptaciju na međunarodnom tržištu	
Obavezni	Kulturološki
Pravni	Ukusi potrošača
Porezi i pristojbe	Raspoloživi dohodak
Tehnički zahtjevi	Različitosti potrošača
Nacionalizam	Jezik
Klima	Estetika

*Izvor: sastavila autorica, prema – McAuley, 2001:160*

### 3.3. Proizvod kao dio marketing miksa

Lewis, Housden (1998.) govore da je marketing proizvodnja onoga što potrošači trebaju. Proizvodnja onoga što potrošači žele kupiti i razumijevanje te potražnje toliko dobro tako da ne samo što ćemo zadovoljiti njihove želje i potrebe, nego ćemo ih iznenaditi svaki put iznova. Proizvod je rezultat ljudskog rada i dobro koje potrošačima donosi zadovoljenje želja i potreba. Razvoj novog proizvoda ili modificiranje starih proizvoda trebao bi biti proces koji se odvija upravo zbog novih potreba i želja potrošača, bilo na domaćem ili međunarodnom tržištu.

Czinkota, Ronkainen (2007.) govore da se u većini multinacionalnih kompanija, svaki proizvod razvija i proizvodi za potencijalnu upotrebu u cijelom svijetu, a zahtjevi lokalnih

tržišta se uvijek mogu dodatno ugraditi u postojeći proizvod. Neki kreiraju svoje proizvode kako bi proizvod odgovarao propisima i ključnim zahtjevima svojih najvećih tržišta, a onda, ako je potrebno, proizvod se može prilagoditi zahtjevima manjih, lokalnih tržišta.

Previšić, Ozretić Došen, Krupka (2012.) govore da su tržišna svojstva proizvoda svojstvo proizvoda da osigura zadovoljenje određene potrebe tj. da ima upotrebnu vrijednost. Osim osnovnih svojstava treba osigurati postojanje dodatnih svojstava s pomoću kojih će se proizvod poduzeća na najbolji mogući način razlikovati od supstituta konkurencije. Diferencijacija izdvaja proizvod iz mase, privlači pozornost potrošača te je osnovna komponenta kreiranja marketinške strategije.

### **3.3.1. Odluka o proizvodu na međunarodnom tržištu**

Dobar spoj između proizvoda i tržišta je zasigurno ključ uspješnog poslovanja, no u međunarodnom poslovanju takav se spoj često treba preispitati. Čak i poduzeća koja mogu samouvjereno reći da na domaćem tržištu proizvode ono što potrošači zaista žele kupiti, mogu se naći u međunarodnom okruženju koje će biti drugačije i često će tražiti preispitivanje dosadašnjeg poslovanja (Lewis, Housden 1998.)<sup>12</sup>.

Veća je vjerojatnost da će proizvod koji je kreiran s namjerom da odgovara svijetu u cjelini odgovarati i manjim, lokalnim tržištima. Isto tako, odluka o proizvodu može se usmjeriti na cijenu. Riječ je o tržištima nižeg životnog standarda i manje kupovne moći pa je primjerice, kako govore Czinkota, Ronkainen (2007.)<sup>13</sup>, Gillete na tržištima u nastajanju, kao što su istočna Europa i Kina, pažnju usmjerio na prodaju svojih proizvoda nižeg cjenovnog ranga prije prodaje novih proizvoda. Isto tako, Procter & Gamble istražuje što si sve potrošači u raznim dijelovima svijeta mogu priuštiti i tek tada razvija proizvod. Primjerice, u Brazilu su kreirali pakiranja dječjih pelena nazvana Pampers Uni, jeftiniju verziju njihovog najpoznatijeg i najprodavanijeg proizvoda. Strategija je napraviti cjenovni rang kako bi dobili i zadržali povjerenje novih potrošača te kako bi potrošači zapravo i sami mogli odabrati cijenu i vrijednost koju za njih predstavlja proizvod. Kasnije, kako im prihodi i odanost poduzeću raste, rasti će i želja za kupovinom boljih, novijih i skupljih proizvoda.

Prema Previšić, Ozretić Došen, Krupka (2012.) miks proizvoda ili asortiman međunarodnog poduzeća najčešće se iskazuje prema širini, dubini i konzistentnosti:

---

<sup>12</sup> (Lewis, Housden 1998.)

<sup>13</sup> (Czinkota, Ronkainen 2007.)

- Širina proizvodnog asortimana se odnosi na broj različitih proizvoda koje proizvođač nudi na tržištu (npr. kava, čaj, začini itd). Širinu asortimana možemo primijeniti na globalno tržište na isti način kao na domaćem ali možemo i prilagoditi lokalnoj potražnji u smislu da ne uvrstimo npr. kavu u proizvodni miks na određeno lokalno tržište na kojemu kupci preferiraju čaj i obratno.
- Dubina proizvodnog asortimana se odnosi na broj varijacija proizvoda u svakoj proizvodnoj liniji (npr. čaj od lipe, breskve, naranče mente itd.). Dubinu asortimana možemo iskoristiti kao priliku za prilagodbu lokalnoj potražnji ovisno o preferencijama određenih lokalnih tržišta. Primjerice, potrošači u Brazilu imaju drugačiji životni stil i navike ispijanja čaja od onih u Velikoj Britaniji. Poduzeće koje ima veliki broj varijacija proizvoda, ali koje više odgovaraju potrošačima u Velikoj Britaniji, može razviti nove čajeve koji će tada odgovarati potrošačima u Brazilu.
- Konzistentnost proizvodnog asortimana odnosi se na stupanj povezanosti različitih proizvodnih linija u svezi sa zahtjevom proizvodnje, distribucijske kanale itd. Ako međunarodno poduzeće želi veću konzistentnost proizvodnog miksa ili asortimana odlučit će se za manji broj proizvodnih linija, varijacija proizvoda te distribucijskih kanala, i obratno.

### **3.3.2. Pozicioniranje proizvoda temeljem marketinškog spleta**

U procesu pozicioniranja sadržana je istovremena analiza potrošača i konkurenata. Položaj funkcionalne hrane može se promatrati i kao razlog zbog koga je ciljni segment potrošača zainteresiran za izbor konkretnog funkcionalnog proizvoda. Strategija pozicioniranja je usmjerena ka usklađivanju položaja funkcionalne hrane sa potrebama ciljnog tržišta. Potrebno je sve instrumente marketing miksa – proizvod, cijenu, distribuciju i promociju povezati na takav način da odabrana kombinacija najviše odgovara ciljnom tržištu. (Renko; 2006.; str. 11.)<sup>14</sup>.

Svaki pojedini proizvod ima jedno ili više prioriternih tržišta i nekoliko sekundarnih tržišta na kojoj se odaziva ciljna skupina konzumenata proizvoda. Sposobnost da se privuku ovi tržišni

---

<sup>14</sup> (Renko; 2006.; str. 11.)

segmenti utemeljena je na tržišnoj poziciji proizvoda, odnosno predodžbi o proizvodu, koja postoji u svijesti potrošača u odnosu na konkurenciju. Postojeće i željene pozicije proizvoda su važna i složena pitanja u procesu strateškog upravljanja proizvodom i njegovim položajem na tržištu (Trout; Reis; 2002.; str. 35.)<sup>15</sup>.

Pozicioniranje proizvoda je svaki napor poduzeća kako bi proizvod ili usluga zauzeli svijest u glavi potrošača i određeni dojam na koji proizvod ili usluga poduzeća ostavljaju na njih, a sve to bolje i snažnije od konkurentskog proizvoda. Oblikovanjem proizvoda i marketing miksom te poduzimanjem i integriranjem svih marketinških aktivnosti kako bi u svijest potrošača uveli vlastiti proizvod kao nešto vrijedno, bitno i superiornije, može se postići puno. (Previšić, Ozretić Došen, Krupka, 2012.)<sup>16</sup>

Neophodnost kontinuirane komunikacije sa tržištem, pri čemu se naglasak stavlja na komponente koje su efektivno diferencirane u odnosu na konkurentske (Kotler; Gertner; 2002, str. 4-5.)<sup>17</sup>.

Prilikom razmatranja o tome na kojim konkurentskim prednostima proizvoda treba inzistirati u procesu pozicioniranja, postavlja se i pitanje koliko je tih prednosti potrebno naglašavati. Posljednjih godina prevladava mišljenje da se treba usredotočiti isključivo na jednu konkurentsku prednost i intenzivno je promovirati.

### **3.3.3. Pozicioniranje proizvoda na međunarodnom tržištu i imidž**

Odgovor na pitanje kako pojedinac donosi odluku o izboru baš određene marke, vječno je pitanje marketinških stručnjaka i koliko god su neki odgovori danas izvjesni, uvijek se traži informacija više (Foreman, 2003., str. 12.)<sup>18</sup>. Razlog je tome složenost ljudske prirode koja uključuje i kognitivne i ponašajne aspekte koji prethode potrošačevoj jednostavnoj ili složenoj kupnji, jednako kao i sama činjenica da se potrošači pod utjecajem kompleksne okoline s vremenom mijenjaju (Bulajn Šiber, 2005., 459.)<sup>19</sup>. S obzirom da je odabir proizvoda

---

<sup>15</sup> (Trout; Reis; 2002.; str. 35.)

<sup>16</sup> (Previšić, Ozretić Došen, Krupka, 2012.)

<sup>17</sup> (Kotler; Gertner; 2002, str. 4-5.)

<sup>18</sup> (Foreman, 2003., str. 12.)

<sup>19</sup> (Bulajn Šiber, 2005., 459.)

individualna značajka pojedinca, za uspjeh proizvoda na tržištu nužno je da i proizvođači i prodavači poznaju ponašanja potrošača (Krešić et al.; 2010., str. 1.)<sup>20</sup>.

Potrebno je da se proizvodu kreira jedinstveni identitet kako bi se diferencirao od konkurenata, što je postala osnova opstanka u okviru globalnog konkurentskog tržišta (Keller; 2003, str. 110)<sup>21</sup>.

Formiranje imidža čini osnovu za studiju pozicioniranja. Prema Kotleru, imidž je „set vjerovanja, ideja i dojmova koje osoba ima o nekom predmetu“ (Kotler; Gertner; 2002, str. 5.)<sup>22</sup>.

Za razliku od percepcije, imidž se odnosi na dojam o nečemu što se ne nalazi fizički ispred promatrača. Brend proizvoda je vrijednost imidža proizvoda, i sastoji se od dvije konstrukcije: svijesti o brendu u smislu prepoznavanja i prihvaćanja, i brend imidža u smislu asocijacija o proizvodu koje potrošači imaju u svojoj svijesti, a koje su povezane sa brendom (Kotler; Gertner; 2002, str. 6.)<sup>23</sup>.

Brend proizvoda je ime, simbol, logo ili drugi grafički prikaz koji identificira i diferencira proizvod. Brendiranje je postupak planiranja i sinhroniziranja različitih karakteristika ponude i aktivnosti usmjerenih prema prepoznatljivom predstavljanju te ponude na tržištu. S obzirom da brend proizvoda djeluje prije svega diferencirajuće, na ciljnom je tržištu, to idealan način da se specifičnosti proizvoda učine što prepoznatljivijim potencijalnoj potražnji (Bulajn Šiber, 2005., str. 460.)<sup>24</sup>.

Osnovni izazov za menadžment međunarodno prepoznatljivih proizvoda je stvaranje brenda koji izražava bit proizvoda. Nakon toga potrebno je efikasnom marketing strategijom pozicionirati brend identitet kako bi se na tržištu ostvario imidž brenda. Efikasno pozicioniranje marke proizvoda zahtjeva jezgrovitu, fokusiranu i stalnu poruku u vidu brenda.

Uspješno pozicioniranje brenda zasniva se na poznavanju nekoliko koncepata koji

---

<sup>20</sup> (Krešić et al.; 2010., str. 1.)

<sup>21</sup> (Keller; 2003, str., 110.)

<sup>22</sup> (Kotler; Gertner; 2002, str. 5.)

<sup>23</sup> (Kotler; Gertner; 2002, str. 6.)

<sup>24</sup> (Bulajn Šiber, 2005., str. 460.)



su sadržani u strategiji pozicioniranja, i to su: (Bulajn Šiber; 2005., str. 461.)<sup>25</sup>.

- osobnost brenda <sup>26</sup>
- slika potrošača o sebi <sup>27, 28</sup>
- sadržaj ponude brenda <sup>29</sup>

Slika potrošača o sebi je bitna zbog težnje potrošača da ostvare suglasnost između vlastitog imidža i imidža proizvoda. Brend čija je osobnost podudarna sa osobnosti potrošača lakše s njim komunicira i održava kontakt, što znači da uspješan brend osigurava podudarnost osobnih očekivanja sa ponudom brenda.

Znak brenda omogućava da se na karakterističan način prepozna vizualni identitet brenda u formi simbola, dizajna ili osobnog načina ispisivanja. U procesu pozicioniranja osnovni zadatak je da se kroz komunikaciju prenese vrijednosna ponuda. Prilikom odabira brenda, važno je da asocijacije na brend budu snažne, pogodne i jedinstvene (Keller; 2003, str. 109.)<sup>30</sup>. Tako će primjerice Chanel biti simbol prestiža, luksuza, imidža, statusa u društvu koji ne može zamijeniti neka druga marka.

Primjerice, Chanel proizvodi na novim tržištima zemalja u razvoju kao što su Kina i Južna Koreja pozicionirani su upravo onako kako brand i želi. Imidž, prestiž i moć. Chanel je brand koji je zauzeo prvo mjesto na ljestvici najmoćnijih luksuznih brandova u Kini.

---

<sup>25</sup> (Bulajn Šiber; 2005., str. 461.)

<sup>26</sup> brand personality

<sup>27</sup> self image

<sup>28</sup> Budući da je osobni imidž socijalni produkt, on ne bi ni postojao da nema drugih ljudi, odnosno bez njih se ne bi mogao formirati. Prema Mannu (1969., str. 73) osnovni je pokretač potrošačkih aktivnosti očekivana reakcija drugih na osobni izbor jer smo neprestano pod utjecajem onoga «Što će drugi misliti?». Ponašanje drugih formirat će našu sliku o socijalno poželjnom/nepoželjnom ponašanju na osnovi čega ćemo evaluirati i modifi cirati vlastito ponašanje. Svi se psiholozi i sociolozi slažu da je osobni imidž - osjećaji prema sebi, razumijevanje sebe, svijest o sebi i poznavanje sebe - izrazito važan pojedincu i da je na neki način proizvod socijalne interakcije (Markus i Cross, 1990., str. 577; Jones, 1990., str. 202, Schaefer, 1989., str. 96). Predodžba o sebi definira se i posjedovanjem predmeta (Ball i Tasaki, 1992.), a Belkovo (1988.) je istraživanje čak pokazalo da se predmeti koje posjedujemo gotovo jednako doživljavaju kao dio sebe, kao i mozak i tijelo. Posjedovanje predmeta pridonosi stvaranju identiteta, održava i podržava predodžbe o sebi i stoga, iako ima autora (Peter, 1980.) koji smatraju suprotno, ne čude mnogobrojni nalazi da je preferencija marke usklađena s osobnim imidžom (Kesić, 1999., str. 163; Hawkins, Best i Coney, 1998., str. 431; Marconi, 2000., str. 3; Foxall i Goldsmith, 1994., str. 166; Olson i Sentis, 1986., str. 126; Onkwist i Shaw, 1987.; Ross, 1971.; Grubb i Grathwohl, 1967.; Grubb i Stern, 1971.; Sirgy, 1982.; Gifford, 1997.)

<sup>29</sup> brand proposition

<sup>30</sup> (Keller; 2003, str. 109.)

(<https://fashionunited.uk/news/fashion/chanel-tops-list-of-china-s-most-powerful-fashion-and-lifestyle-brands/2016042020131>, pristupljeno 17. srpnja 2018.)<sup>31</sup>

### **3.4. Distinktivne značajke standardizacije i adaptacije prilikom pozicioniranja proizvoda na međunarodnom tržištu**

Odluka o tome hoće li se na međunarodno tržište staviti proizvod koji je isti na domaćem tržištu i na svima na kojima poduzeće posluje, hoće li doći do adaptacije ili promjene proizvoda na način da zadovolji potrebe i želje potrošača na nekom lokalnom tržištu mogla bi se ostaviti i samim potrošačima zbog uloge interneta.

Standardizacija proizvoda je bitna jer osim smanjenja troškova i jednostavnosti, donosi prepoznatljivost i imidž te kvalitetu. Neke proizvode je jednostavnije standardizirati nego što bi to bilo druge. Tako je primjerice proizvode kao što su satovi lakše standardizirati.

Adaptacija proizvoda bitna je jer bi proizvod, prema Onkvisit, Shaw (2009.), trebao biti usklađen s lokalnim običajima i navikama. Poduzeće treba procijeniti kako i kada treba izmijeniti proizvod kako bi se bolje uskladio sa stranim tržištem. Adaptacija može biti obavezna i neobavezna.

Obavezna je kada zakoni ili propisi nekog međunarodnog tržišta ne dopuštaju određene sastojke korištene pri proizvodnji nekog proizvoda. Primjerice, aditivi u Nestle čokoladama koji su propisima zabranjeni u Japanu. Tada je poduzeće obavezno izmijeniti određeni sastojak u istom proizvodu ako ga i dalje želi prodavati na japanskom tržištu.

Neobavezna je kada poduzeće želi udovoljiti ukusima i željama potrošača na japanskom tržištu pa u Nestle punjenim čokoladama izmijeni punjenje kako bi odgovaralo kulturi tamošnjih potrošača. Zasigurno su jedan od najčešćih primjera Kit Kat čokoladice koje su u cijelom svijetu prilično standardizirane dok iste na japanskom tržištu imaju okus zelenog čaja, slatkog krumpira, čili papričice, pa čak i wasabija te im je dizajn pakiranja raznobojan, poput kawai-a, tradicionalnog japanskog izraza za sve ono što je zabavno, šarmantno, slatko, pozitivno i

---

<sup>31</sup> (<https://fashionunited.uk/news/fashion/chanel-tops-list-of-china-s-most-powerful-fashion-and-lifestyle-brands/2016042020131>, pristupljeno 17. srpnja 2018.)

šareno. (<https://www.index.hr/magazin/clanak/kitkat-ludilo-u-japanu-cokoladice-postale-specijalitet-s-vise-od-300-okusa/2007185.aspx>, pristupljeno 15. 01. 2019.)<sup>32</sup>

Korištenje obje strategije poduzeću donosi najveće prednosti ako se iskoristi na pravi način. Znati snage i slabosti u proizvodnim linijama te izabrati proizvode čiji imidž i kvaliteta mogu biti prihvaćeni na svjetskom tržištu, a izmijeniti one koje je moguće prilagoditi lokalnim tržištima na pravi način.

**Slika 2.** Adaptacija Kit Kat čokoladice na japanskom tržištu



*Izvor:* [https://i.kinja-img.com/gawker-media/image/upload/s--dzoj2eg7-/c\\_scale,fl\\_progressive,q\\_80,w\\_800/18eb7xdieb0m2jpg.jpg](https://i.kinja-img.com/gawker-media/image/upload/s--dzoj2eg7-/c_scale,fl_progressive,q_80,w_800/18eb7xdieb0m2jpg.jpg), pristupljeno 17. srpnja 2018.

### **3.5. Osobitosti kontingencijskog pristupa u odnosu na strategiju standardizacije i adaptacije**

Postoje tri škole mišljenja o međunarodnim marketinškim strategijama, a to su standardizacija, adaptacija/prilagodba, te kontingencijski pristup (Agrawal; 1995.; str. 26.)<sup>33</sup>.

Neki su istraživači skloni standardizaciji, a neki adaptaciji, te sugeriraju da marketinški program treba biti standardiziran ili adaptiran.

U početku je koncept standardizacije bio istraživački raspravljan u kontekstu oglašavanja od strane više autora iz 60'ih godina prošlog stoljeća (Khan et. al, 2016.)<sup>34</sup>.

<sup>32</sup> (<https://www.index.hr/magazin/clanak/kitkat-ludilo-u-japanu-cokoladice-postale-specijalitet-s-vise-od-300-okusa/2007185.aspx>, pristupljeno 15. 01. 2019.)

<sup>33</sup> (Agrawal; 1995.; str. 26.)

<sup>34</sup> (Khan et. al, 2016.)

Postoji niz čimbenika koji utječu na donošenje odluke o tome hoće li se tvrtka prilagoditi ili standardizirati, uključujući čimbenike okoliša, karakteristike tržišta, ponašanje potrošača, konkurencije, organizacijskih i upravljačkih čimbenika (Jain; 1989.)<sup>35</sup>.

Predlagatelji pristupa adaptacije tvrde kako je vrlo teško koristiti standardiziranu marketinšku strategiju, te da na međunarodnoj razini tvrtke teško mogu učinkovito ispuniti zahtjeve međunarodnih tržišta (Kashani, 1989; Thrassou i Vrontis; 2006.)<sup>36</sup>.

Kako je već ranije u radu navedeno, nema ispravnih definicija standardizacije i adaptacije, te se ipak najviše ističu sljedeće:

#### Standardizacija

"Proces proširenja i djelotvorne primjene domaćeg ciljano tržišno diktiranog proizvoda sukladno standardima – materijalnih i / ili nematerijalnih atributa stranog okruženja" (Medina; Duffy, 1998.; str. 228.)<sup>37</sup>.

#### Adaptacija

"Obavezna izmjena domaćih ciljeva tržišno diktiranih standarada proizvoda, u smislu opipljivih i / ili nematerijalnih atributa sukladno izvedbi proizvoda pogodnog za inozemne okolišne uvjete na inozemnom tržištu" (Medina; Duffy; 1998; str. 231.)<sup>38</sup>.

Pristup kontingencije može se definirati kao "proces standardizacije i / ili adaptacije ili oboje, marketing strategije prema situaciji koja može dati konkurentnu prednost na međunarodnom tržištu".

U svrhu razumijevanja osobitosti kontingencijskog pristupa u odnosu na strategiju standardizacije i adaptacije, ključno je shvatiti i pojam psihološke udaljenosti. Psihološka udaljenost odnosi se na sličnosti ili razlike između domaće i strane zemlje. Takve razlike uključuju kulturu, jezik, religiju, obrazovanje, zakonodavstvo, politiku, gospodarske uvjete, strukturu tržišta i praksu poslovanja (Evans; 2010.)<sup>39</sup>.

---

<sup>35</sup> (Jain; 1989.)

<sup>36</sup> (Kashani, 1989; Thrassou i Vrontis; 2006.)

<sup>37</sup> (Medina; Duffy, 1998.; str. 228.)

<sup>38</sup> (Medina; Duffy; 1998; str. 231.)

<sup>39</sup> (Evans; 2010.)

Škola koja podržava standardizaciju tvrdi da je svijet postao globalno selo, te da su i potrebe i želje ljudi postale homogene (Cavusgil et al.; 1993.)<sup>40</sup> bez obzira na mjesto, regiju, razinu prihoda ili čak zemlju. Kako pokazuje case study analitika na primjeru švedskog giganta namještaja Ikea, ova tvrdnja pokazuje se točnom.

Oni također tvrde da je uz povećanu tehnologiju u komunikaciji i transportu, globalnom tržištu koje je konvergentno (Levitt; 1983.)<sup>41</sup> i na menadžerima zadatak da sami implementiraju svoje marketinške strategije bez ikakvih promjena.

Ohmae je još 1985. godine istaknuo kako je u trijadi SAD - a, Japana i Europe, potrošač postao vrlo sličan.

Sljedbenici standardizacijskog pristupa tvrde da prakticiranjem sličnih marketinških strategija svijet može dati mnoge prednosti za tvrtku, uključujući značajnu uštedu troškova, usklađenost s kupcima, poboljšano planiranje i distribuciju, veću kontrolu nad državnim granicama (Buzzell; 1968.)<sup>42</sup>, te ekonomiju razmjera u proizvodnji i promociji (Levitt, 1983.). Međutim, tvrdi se da provedba standardizirane marketinške strategije možda neće biti moguća kada postoje razlike u državnim propisima, koji uključuju i zahtjev za ispunjavanje propisa o zaštiti okoliša, sigurnost proizvoda prema standardima ili zahtjevima lokalnog sadržaja (Cavusgil et al.; 1993.)<sup>43</sup>.

Pri ovom pristupu stoje i autori koji tvrde da bi marketinški stručnjaci koji primjenjuju strategiju standardizacije, trebali biti osjetljivi na različite kulture na inozemnom tržištu, kako bi se održali i procvatili (Cateora; 1993.)<sup>44</sup>.

Sljedbenici pristupa adaptacije, sugeriraju da se bez sumnje globalizacija povećala, ali da postoje neka područja marketing programa, koja ne mogu biti standardizirana. Oni tvrde da smanjenje troškova nije krajnji cilj tvrtke, već povećanje prodaje (Theodosiou i Leonidou; 2003.)<sup>45</sup>. Iako je postojalo mnogo argumenata koji podupiru potrošače u smislu povećane homogenosti, empirijski dokazi sugeriraju da potrošači postaju raznoliki i komplicirani, te da možda ne žele kvalitetu zamijeniti cijenom (Douglas i Wind; 1987.)<sup>46</sup>.

---

<sup>40</sup> (Cavusgil et al.; 1993.)

<sup>41</sup> (Levitt; 1983.)

<sup>42</sup> (Buzzell; 1968.)

<sup>43</sup> (Cavusgil et al.; 1993.)

<sup>44</sup> (Cateora; 1993.)

<sup>45</sup> (Theodosiou i Leonidou; 2003.)

<sup>46</sup> (Douglas i Wind; 1987.)

Zagovornici adaptacije tvrde da postoje brojni čimbenici, koji uključuju kulturne razlike, političku i pravnu situaciju, karakteristike kupaca, ekonomsku situaciju, upravljačke čimbenike itd., koji su još uvijek vrlo važni, te potiču tvrtke da prilagode marketinške strategije (Cauvsgil et al.; 1993.)<sup>47</sup>. Oni podržavaju svoje argumente s prednostima adaptacije.

Ipak, iako primjena pristupa adaptacije donosi mnoge pogodnosti, u isto vrijeme ima neke nedostatke. Postoje dodatni troškovi uključeni u promotivne aktivnosti, dupliciranje, ograničeno znanje o proizvodu i dodatne resurse, a što sve pokazuje i drugi case study u ovom radu, primjer tvrtke Nike koja svoje proizvode plasira na tržištima muslimanskih zemalja. (Bennet, 2008.)<sup>48</sup>.

Predlagatelji kontingencijskog pristupa tvrde da su i standardizacija i prilagodba potrebne, te da se ne smiju promatrati izolirano, kao i da se trebaju provoditi gdje je potrebno (Zierfuss; Bergersen; 2005.)<sup>49</sup>.

---

<sup>47</sup> (Cauvsgil et al.; 1993.)

<sup>48</sup> (Bennet, 2008.)

<sup>49</sup> (Zierfuss; Bergersen; 2005.)

## **4. AKTIVNOSTI STANDARDIZACIJE I ADAPTACIJE U MEĐUNARODNOM MARKETINŠKOM MIKSU**

U raspravama o razini prilagodbe elementima marketing miksa, važno je pažljivo definirati terminologiju koja se koristi uz pojam "proizvod". Pojam "globalni proizvod" ili "standardizacija proizvoda" često se koristi za raspravu o proizvodu općenito (Townsend et al.; 2004.)<sup>50</sup>. U kontekstu obrade ovog poglavlja, "adaptacija" se koristi u odnosu na ukupne i kombinirane elemente marketinških miksova. Svaki pojedini elementi marketinških miksova imaju jedinstvene karakteristike, koje ga mogu razlikovati u svojoj potrebnoj razini prilagodbe na međunarodnom tržištu.

### **4.1. Adaptacija kroz aspekt marketing miksa**

Često tvrtka ne može prodati isti proizvod na sva međunarodna tržišta zbog potrebe prilagodbe proizvoda prema standardima i propisima za svaku posebnu zemlju, kao i za posebne ukuse i preferencije svojih potrošača (Ayal; Ziff, 1979.)<sup>51</sup>. Promjene u proizvodima diljem tržišta svijeta, obično spadaju u dvije skupine: obvezne promjene i izborne promjene (Hill; Still, 1984.)<sup>52</sup>. Obvezne promjene uključuju pravne, ekonomske, klimatske i druga nekontrolirana pitanja.

Izborne promjene uključuju prilagodbu, koja poboljšava položaj tvrtke na tržištu kao što su konkurencija, preferencije potrošača i lokalne distribucijske sustave. Sastav i karakter domaćih tržišta obično imaju nerazmjerni učinak na važnost domaće potražnje i način na koji tvrtke percipiraju, tumače i reagiraju na potrebe kupaca.

Zabilježeno je da se japanske tvrtke bave većom razinom standardiziranja proizvoda od europskih tvrtki (Porter; 1990.)<sup>53</sup>.

---

<sup>50</sup> (Townsend et al.; 2004.)

<sup>51</sup> (Ayal; Ziff, 1979.)

<sup>52</sup> (Hill; Still, 1984.)

<sup>53</sup> (Porter; 1990.)

#### **4.1.1. Pripreme za adaptaciju**

Kada se proizvod s istim brandom prodaje u različitim zemljama, to može biti teško i ponekad nemoguće prodati ih po različitim cijenama. Levitt (1983) ukazuje da je cijena vjerojatno takav element marketing miksa, kojeg je najteže standardizirati zbog dugoročne potrebe tvrtke za oporavak svih troškova.

Iako je potrebna obvezna prilagodba u skladu s lokalnim tržišnim stvarnostima kao što su Vladini propisi i zakonodavstvo, međunarodna prilagodba strategije određivanja cijena trebala bi uključiti temeljitu analizu tih i drugih razlika između kuće i domaćina (Hill et al.; 1984.)<sup>54</sup>. Uspjeh na međunarodnim tržištima i postizanje maksimizacije prihoda kroz prilagodbu cijena uključuje i premiju kada su tržišni uvjeti povoljni (tj. potražnja je jaka i konkurencija je slaba) ili konkurentnim cijenama kada su tržišni uvjeti nepovoljni (tj. potražnja je slaba i natjecanje je intenzivno).

Tvrtke također mogu koristiti jedinstvenu cijenu na tržištima kao obrambenu mjeru protiv sive potrošnje na tržištu i neovlaštenih posrednika koji su izvan kontrola (Theodosiou; Katsikeas, 2001.)<sup>55</sup>.

#### **4.1.2. Odluke o određivanju cijena u okviru strategije adaptacije**

Za razliku od odluke o proizvodu, odluke o određivanju cijena mogu biti različite od zemlje do zemlje. Troškovi proizvodnje, konkurentske cijene i porezi mogu se razlikovati od zemlje do zemlje, što čini lokalne tržišne uvjete kritičnim faktorom u odlukama o određivanju cijena (Sorenson; Wiechman; 1975.)<sup>56</sup>. Ostali čimbenici mogu utjecati na odluke o određivanju cijena također.

Prilagodba cijena također se koristi u tehnološkoj industriji, gdje tvrtke pokušavaju oporaviti svoja ulaganja u tehnologiju širenjem baze kupaca na izvoznim tržištima putem konkurencije (Cavusgil; Zou, 1994.)<sup>57</sup>. Lokalni propisi i konkurentne situacije mogu biti takve da poslovne jedinice imaju malo kontrole nad cijenom proizvoda na stranim tržištima (Zou; Cavusgil;

---

<sup>54</sup> (Hill et al.; 1984.)

<sup>55</sup> (Theodosiou; Katsikeas, 2001.)

<sup>56</sup> (Sorenson; Wiechman; 1975.)

<sup>57</sup> (Cavusgil; Zou, 1994.)



2002.)<sup>58</sup>. Područje politike cijena je jedno od onih, u kojima je moguće da smetnju slobodno tržišnom određenju vlade.

Prilagođavanje cijena može biti potrebno za prijelaz proizvoda s tržišta na kojima se nalaze informacije, obzirom da je zasićenost visoka na tržištima gdje konzumerizam tek počinje. Također, cijena se koristi i kao sredstvo prilagodbe ciklusima ekonomske recesije (Hill; 1980). Cijene proizvoda često se odnose na faktore ponude i potražnje izvan specifičnih tržišta, uključujući troškove (Cavusgil; Zou, 1994.)<sup>59</sup>. Međunarodni marketingaši mogu pokušati postići kontrolu troškova putem selektivne upotrebe izvora opskrbe, čija se cijena može razlikovati zbog razlika u proizvodnim troškovima, tarifama i prijevozu (Powers; Loyka; 2010.)<sup>60</sup>.

#### **4.1.3. Prilagodba mjesta u okviru strategije adaptacije**

Broj prilagodbi može biti neophodno povezivan preko distribucije, inventara, kao i prometnih aspekata mjesta, u smislu elementa marketing miksa. Dok je konvencionalna prihvaćenost na tragu toga da kanali distribucije padaju uglavnom u visoku standardizaciju, sličnost odluka o distribuciji iz zemlje u zemlji je slučajna, prije nego li namjeravana, obzirom da postoji samo jedan razuman način na koji se proizvodi mogu distribuirati (Sorenson; Weichman; 1975.)<sup>61</sup>.

Brzo proširenje na nova tržišta može bitno povećati troškove distribucije, bitno kao rezultat povećanja transportne udaljenosti i niske prodaje u velikim područjima (Ayal & Ziff, 1979.)<sup>62</sup>. Učinkovita distribucija može se postići na različite načine, ovisno o proizvodu i specifičnim kanalima.

Brojni dodatni aspekti distribucije mogu zahtijevati prilagodbu za različita globalna tržišta. To uključuje metode upravljanja asortimanom, promociju, veleprodaju i maloprodajne strukture, veličinu i prirodu veleprodaje i maloprodajne operacije, prihod od potrošača, kupovne navike, snagu konkurencije, potrebu za korištenjem uvoznika-distributera, licenciranih ili zajedničkih

---

<sup>58</sup> (Zou; Cavusgil; 2002.)

<sup>59</sup> (Cavusgil; Zou, 1994.)

<sup>60</sup> (Powers; Loyka; 2010.)

<sup>61</sup> (Sorenson; Weichman; 1975.)

<sup>62</sup> (Sorenson; Weichman; 1975.)

pothvata, dostupnost alternativa distribucijskim kanalima, vrste proizvoda, prodajnih količina i zahtjeva za uslugama (Virant; Ruvio; 2008.)<sup>63</sup>.

#### **4.1.4. Prilagodba promocije u okviru strategije adaptacije**

Prilagodba može biti nužna ne samo za proizvode nego i za marketing i komunikacijske programe. Promocijski sadržaj uglavnom je kulturno uvjetovan, čime je njegova prilagodba često potrebna na međunarodnim tržištima (Karande et al.; 2006.)<sup>64</sup>.

Adaptacija promocije, uključujući prilagodbu pozicioniranja proizvoda, marke, pakiranja i prodajne promocije mogu biti potaknute konkurentnim pritiscima na izvoznim tržištima (Cavusgil; Zou; 1994.)<sup>65</sup>. Metode komunikacije, publike, linije proizvoda, ciljeva tvrtke, zakonskih ograničenja, kao i dostupnosti infrastrukture, često su one, koje se navode kao pokretači lokalnih prilagodbi u oglašavanju poruka, formata i promotivnih pristupa. Aspekti oglašavanja i promocije, uključujući prirodu potrošnje kupaca, jezika i tržišnih segmenata, također igraju ulogu u kojoj mjeri su potrebne prilagodbe (Powers; Loyka, 2010.)<sup>66</sup>.

Razlike u dostupnosti, prikladnosti i troškovima reklamnih medija kompliciraju međunarodnu promociju proizvoda. Primarna razlika u tom je smislu nedostatak reklama u nekoliko lokalnih televizijskih i radio postaja zemalja i ograničenja oglašavanja na televiziji i radiju. Dok na mnogim tržištima mogu biti korištene slične jedinstvene oglašavačke poruke, opasnosti da se ide previše daleko sa standardizacijom, često ostaju zbog postojanih nacionalnih predrasuda (Powers; Loyka; 2010.)<sup>67</sup>.

#### **4.1.5. Razvijene teze o adaptaciji**

Na temelju pregleda literature, do sada razvijene hipoteze odnose se na potrebnu razinu adaptacije kroz marketinšku kombinaciju.

---

<sup>63</sup> (Virant; Ruvio; 2008.)

<sup>64</sup> (Karande et al.; 2006.)

<sup>65</sup> (Cavusgil; Zou; 1994.)

<sup>66</sup> (Powers; Loyka, 2010.)

<sup>67</sup> (Powers; Loyka; 2010.)

Pretpostavlja se da je cijena najviše prihvatljiva na adaptaciju, što proizlazi iz potrebe za izmjenom cijena zbog lokalnih propisa i konkurentskih situacija (Sorenson; Weichman, 1975.)<sup>68</sup>.

Dodatno, cjenovna adaptacije može se izvršiti s relativnom lakoćom (Quelch; Hoff, 1986.)<sup>69</sup>. Pretpostavlja se također da se najveća adaptacija pojavljuje u distribuciji kao što se mora prilagoditi za smještaj ovisno o vrsti proizvoda koji se prodaje na pojedinim tržištima zemlje, kao i mnogim načinima, pomoću kojih se distribucija može pojaviti na stranim tržištima (Ayal; Ziff, 1979.)<sup>70</sup>. Treća najveća adaptacija odvija se u promociji zbog sve veće ujednačenosti oglašavanja, kao i korištenje promotivne prilagodbe kao posljednje linije obrane prije promjena proizvoda.

Pojavnost ekonomije razmjera, standardiziranih brandova i sve veće popularnosti globalnih proizvoda, rezultiraju proizvodom za koji se pretpostavlja da će imati najnižu razinu adaptacije marketing miksa. Stoga se pretpostavlja da će se elementi marketing miksa u njihovoj adaptaciji na međunarodnim tržištima, temeljiti na sljedećim postavkama:

Prva teza polazi od toga kako će adaptacija biti najveća za (1) cijenu, (2) distribuciju, (3) promociju, i (4) elementi marketing miksa proizvoda. Dostupna literatura također sugerira da mogu postojati dvije kategorije adaptacije.

Quelch i Hoff (1986) izvijestili su da kada se isti proizvodi prodaju u različitim zemljama, može biti teško i ponekad nemoguće prodati ih po različitim cijenama. Stoga je logično pretpostaviti koje promjene u bilo kojem elementu marketing miksa, mogu utjecati na sve ostale u ograničenoj mjeri.

Na temelju postavke koji temeljni čimbenici adaptacije mogu utjecati na cjelovitost marketing miksa, pretpostavlja se dalje da je opseg prilagodbe pojedinačnih elementa marketing miksa pozitivno koreliran drugim prilagodbama marketing mikseva.

Pregled literature također ukazuje na to da postoji nekoliko čimbenika koji mogu utjecati na adaptaciju marketing miksa (Ayal; Ziff; 1979; Boter; Holmquist; 1996; Hill; Still; 1984; Jain; 1989; Kotabe; 1998; Quelch; Hoff, 1986; Walters; 1986.)<sup>71</sup>. Varijable povezane s adaptacijom

---

<sup>68</sup> (Sorenson; Weichman, 1975.)

<sup>69</sup> (Quelch; Hoff, 1986.)

<sup>70</sup> (Ayal; Ziff, 1979.)

<sup>71</sup> (Ayal; Ziff; 1979; Boter; Holmquist; 1996; Hill; Still; 1984; Jain; 1989; Kotabe; 1998; Quelch; Hoff, 1986; Walters; 1986.)

marketing miksa moguće je podijeliti u tri kategorije: tržišni čimbenici, faktori industrije i faktori tvrtke (Boter; Holmquist, 1996.)<sup>72</sup>. Čimbenici tržišta su tržišno specifična okruženja ili okolnosti povezane s adaptacijom marketing miksa.

Čimbenici tržišta uključuju kulturne razlike, preferencije potrošača, potrošačke kupovne navike, uvjete korištenja proizvoda i razinu konkurencije (Kotabe; 1998.)<sup>73</sup>. Čimbenici industrije predstavljaju razine promjena u industriji i uključivanje turbulencije na tržištu i tehnološke turbulencije (Uscategui; 1998.)<sup>74</sup>. Činitelji tvrtke predstavljaju međuzavisnost sjedišta tvrtke i njenih podružnica.

Dalje su razvijene teze o kulturnim razlikama, kao prilagođenim načinima djelovanja, koja uključuju stavove prema stranim proizvodima. Literatura ukazuje da većina razmatranja u rješavanju prilagodbe uključuje snagu kulturnih / društvenih običaja i tabua (Hitt et al.;1998.)<sup>75</sup>.

Cavusgil i Zao (1993) izvijestili su o kulturnim specifičnostima proizvoda, povezanih s prilagodbom proizvoda prije i nakon ulaska na tržište.

Postoje određeni dokazi koji upućuju na to da kulturno različitija tržišta, zahtijevaju daleko veći broj promjena od kulturno sličnijih tržišta (Viswanathan; Dickson, 2007.)<sup>76</sup>.

Cavusgil i Zao (1994) također ukazuju da je stupanj adaptacije snažno i pozitivno povezan s kulturnom specifičnošću proizvoda, te da se visok stupanj adaptacije proizvoda nalazi kada je proizvod kulturno specifičan.

Konkurenti, koji pokušavaju zadobiti konkurentsku prednost, mogu potaknuti i potrebu adaptacije marketing miksa. Na tržištima s nižom razinom marketing miksa, adaptacija je isto tako potrebna, ali u ovom slučaju, tvrtke mogu imati vremena za identifikaciju tržišnih faktora, te prilagodbu specifičnih elemenata marketing miksa, kako bi se zadovoljilo lokalne potrebe. Tvrtke koje se duže od godinu dana suočavaju s konkurentnim promjenama, vjerojatnije će početi prilagodbu elemenata marketing miksa, koji odgovaraju određenim tržištima, nego tvrtke koje doživljavaju te promjene češće (Samiee; Roth, 1992.)<sup>77</sup>.

---

<sup>72</sup> (Boter; Holmquist, 1996.)

<sup>73</sup> (Kotabe; 1998.)

<sup>74</sup> (Uscategui; 1998.)

<sup>75</sup> (Hitt et al.;1998.)

<sup>76</sup> (Viswanathan; Dickson, 2007.)

<sup>77</sup> (Samiee; Roth, 1992.)

Daljnja je pretpostavka da se razina konkurencije odnosi na cijenu prilagodbe. Tržišna turbulencija predstavlja stopu promjena u bazi, sastavu, preferencijama, potrebama i potražnji rasta kupaca. U nedostatku stabilnih skupina korisnika, ponuda proizvoda brzo može postati neusklađena. Na vrlo turbulentnim tržištima, povećana učestalost adaptacije proizvoda, može rezultirati smanjenjem vremena na raspolaganju za planiranje i implementaciju proizvoda (Porter; 1990.)<sup>78</sup>. Iz navedenog proizlazi da je tržišna turbulencija povezana s prilagodbom proizvoda.

Kooperativna partnerstva između proizvođača i podjedinica na izvoznim tržištima mogu olakšati učinkovitu provedbu marketinške strategije. Suradnju može poboljšati implementacija novih ideja i poticanje postizanja zajedničkih ciljeva (Uscategui; 1998.)<sup>79</sup>.

Obzirom da prilagodba marketing miksa zahtijeva suradnju organizacijskih jedinica i budući da se pretpostavlja, kako će ta cijena imati najvišu razinu prilagodbe, slijedi da će suradnja podjedinice biti značajno povezana s prilagodbom cijena.

Stoga se pretpostavlja da se područna suradnja odnosi na cijenu prilagodbe. Istraživačko pitanje Powersa i Loyke bilo je usmjereno na detekciju razine tržišta, industrije i tvrtke, koja utječe na adaptaciju kroz marketinški miks (2010). Rezultati su pružili novi uvid u smislu detekcije ove važne komponente strategije međunarodnog marketinga.

Ovi nalazi o tome u kojoj su mjeri elementi marketing miksa prilagođeni i mogući uzroci tih fenomena, otvaraju posve nove istraživačke i praktične perspektive.

Rezultati također predskazuju neke zanimljive teme za buduća istraživanja. Među njima je i potreba za razumijevanjem razlike u pristupu adaptacije prema standardizaciji po zemlji podrijetla. Još jedno područje za buduća istraživanja je da standardizacija proizvoda postaje uobičajenija, te je stoga važno odrediti kako standardizirani proizvodi utječu na prilagodbu ostalih elemenata marketinškog miksa, a što je predmetom analize narednog poglavlja. Moguće je da drugi elementi marketinških miksova mogu postati standardizirani u skladu s nižim stupanjem adaptacije na proizvod (Powers; Loyka; 2010.)<sup>80</sup>.

---

<sup>78</sup> (Porter; 1990.)

<sup>79</sup> (Uscategui; 1998.)

<sup>80</sup> (Powers; Loyka; 2010.)

## 4.2. Standardizacija kroz aspekt marketing miksa

U poglavlju su opisane mogućnosti standardizacije marketinškog programa, koja omogućuje intenzivniji proces internacionalizacije. Zagovaratelji ovog pristupa su suglasni da faktori okruženja, kao što su politička i ekonomska stabilnost, značajno utječu na mogućnosti standardizacije. Pretpostavka je da standardizacija osigurava poboljšanje prodajnih margina. Strateški elementi standardizacije marketing miksa, koji se sastoji od proizvoda, cijene, promocije i distribucije, značajan su faktor smanjenja troškova i povećanja zarade tvrtki (Sustar; 2007.)<sup>81</sup>. Strateška kontrola distribucije i promocije ograničujući je faktor standardizacije za neke tvrtke. Sposobnost standardizacije proizvoda i tržišta pojavljuje se kao odvojeni faktor standardizacije.

Američki istraživač Theodore Levitt tvrdio je da svijet postaje standardiziran i homogen, te da tvrtke imaju imperativ stavljati iste proizvode na tržište na isti način u svim zemljama (Levitt; 1983.)<sup>82</sup>. Tehnologija je, kako to tvrdi Levitt, uzrok potrebe i sklonosti konvergiranju diljem svijeta. Tvrtke bi mogle smanjiti troškove proizvodnje i marketinga standardiziranjem fizičkih značajki njihovih proizvoda i marketinških strategija.

Drugi istraživači kažu da je standardizacija samo jedna od mnogih strategija za uspješno ući na međunarodno tržište. Oni tvrde da standardizacija nije uvijek najbolja strategija, te savjetuju manjim tvrtkama da se prilagode lokalnim kulturama istodobno iskorištavajući svoje jedinstvene slike kako bi stekli dobitak u vidu svog lokalnog tržišnog udjela.

Potrošači na različitim nacionalnim tržištima zahtijevaju proizvode koji reflektiraju njihov ukus, dok kulturno, političko, pravno i gospodarsko okruženje utječe na preferencije potrošača i industrijskih kupaca širom svijeta. Neki proizvodi praktično privlače kulture. Primjerice, netradicionalnim azijskim pićima, strastima za crnim vinom, brišu se granice azijskih tržišta poput Hong Konga, Singapura, Tajvana i Tajlanda.

Standardizacija proizvoda je vjerojatnija kada zemlje dijele istu razinu gospodarskog razvoja. Dugogodišnji gospodarski napredak doveo je indijske potrošače da im svjetska marka automobila poput Forda bude jedan od glavnih izbora prilikom kupnje.

---

<sup>81</sup> (Sustar; 2007.)

<sup>82</sup> (Levitt; 1983.)

Na međunarodnom tržištu tržišni je proces sličan onom koji se prenosi izvan baze, ali s nekim važnim modifikacijama za prilagodbu marketinškim naporima, prema potrebama određene zemlje ili zemljopisnog položaja. Ove promjene odnose se na pet glavnih područja: procjena tržišta, odluke o proizvodima, strategije promocije, odluka o određivanju cijene i mjesto ili distribucijska strategija.

Međunarodni menadžeri marketinga obično odabiru između sljedećih pristupa pri odlučivanju o stupnju standardizacije marketing miksa svoje tvrtke: (Griffi; Pustay; 2005.)<sup>83</sup>.

- etnocentrični pristup (proizvodi se na međunarodnom tržištu pozicioniraju na isti način kao na domaćem tržištu)
- policentrični pristup (prilagodba marketing miksa za zadovoljenje potrebe svakog ciljnog tržišta)
- geocentrični pristup (usvojeni standardizirani marketing miks za sva tržišta temeljena na analizi potreba kupaca)

Etnocentrični pristup je jednostavan za korištenje. Međutim, možda neće biti poželjan, jer se prodaja može izgubiti zbog toga što se ne razmatraju potrebe inozemnih kupaca.

Policentrični pristup, iako skup, zapravo može poslužiti za povećanje prihoda tvrtke jer se zadovoljavaju potrebe lokalnih kupaca. Konačno, geocentrični pristup, jer uključuje standardizaciju marketing miksa, omogućuje tvrtki da proda isti proizvod koristeći uglavnom isti pristup na svim svojim tržištima (npr. Coca Cola).

Većina tvrtki pada usred kontinuuma između standardizacije i adaptacije, te slijede politiku "misli na lokalnoj razini, djeluj globalno".

Standardizacija marketing miksa podrazumijeva centralizirani organizacijski dizajn, dok adaptacija podrazumijeva da se treba usvojiti decentralizirani dizajn. Različite tvrtke i čimbenici specifični za određenu zemlju, mogu utjecati na odluku o standardizaciji ili adaptaciji marketing miksa.

Neki noviji aspekti marketinške strategije za temeljne komponente marketing miksa tvrtke, prezentirani su od strane više autora, koji se obično odnose na različite načine na koje se proizvodi, cijena, promocija i distribucija, atribuiraju, te nude potrošačima (Burca et al.; 2004; Chaney i Martin; 2004; Czinkota et al.; 2005; Daniels, et al.; 2004; Ferraro; 2002; Griffi i

---

<sup>83</sup> (Griffi; Pustay; 2005.)

Pustay, 2005; Hill, 2005; Hodgetts i Luthans, 2003; Maidment; 2005; Rugman i Hodgetts, 2003; Walker i Walker, 2003; Zid i Rees, 2004; Wild, Wild i Han; 2006; Sustar; 2007).

Prema Walters (1986) i Yip (1989), citirano kod Bradley (2002), preferira se standardizacijski pristup u odnosu na ostale. Polaze od toga da budući da postoji snažna i pouzdana slika proizvoda na različitim tržištima diljem svijeta, većina je tvrtki u mogućnosti povećati prodaju. Jedinstveni standardizirani marketinški plan, kao i premještanje proizvodnih aktivnosti na zemlje s niskim troškovima, također im pomaže smanjiti troškove, a kako to pokazuju neki od najjačih globalnih brendova kao primjerice Apple.

Tu ideju podržava i Levitt (1983), koji kako navodi Bradley (2002), napominje da globalne tvrtke mogu smanjiti svoj jedinični trošak, što im pomaže u stjecanju konkurentske prednosti, među ne-globalnim ili relativno slabim konkurencijama, dok pokušavaju standardizirati svoje proizvode i marketinške aktivnosti prodajom istih stvari na isti način.

Ghuri i Cateora također su istaknuli potencijalne prednosti standardizacije marketing miksa. Prema njima, ekonomija razmjera u proizvodnji, marketingu, kao i uštede u standardizaciji, ključne su prednosti koje proizlaze iz standardizacije (2006).

Prema Hollensenu (1998), glavni čimbenici koji favoriziraju standardizaciju uključuju ekonomiju razmjera u istraživanje i razvoj, marketing, proizvodnju, globalnu konkurenciju, konvergenciju ukusa i potreba kupaca, te centralizirano upravljanje međunarodnim poslovima.

Također, Arnold Schuh (2005) sugerira da je homogenizacija svjetskog tržišta ključni razlog za standardizaciju proizvoda i standardizaciju marketinškog miksa.

Prednosti standardiziranja marketing miksa spominje i Kotler (1986), kako je to naveo Svensson (2002). Tvrtka i dalje može dobiti dobar povrat od svoje investicije, prodajući svoje proizvode ili usluge u druge zemlje bez promjene proizvoda, promocije, cijene ili mjesta.

Standardizacija proizvoda bilo je jedno od glavnih pitanja u ovoj standardizaciji naspram rasprave adaptacije. Potrošni produkti kao primjerice kava, šampon. (CND) zahtijevaju više adaptacije od trajnijih produkata, kao primjerice automobila, kućanskih aparata, (CD) zbog utjecaja lokalne kulture (Whitelock; Pimblet; 1997.)<sup>84</sup>.

---

<sup>84</sup> (Whitelock; Pimblet; 1997.)



Međutim, standardizacija robnih marki se smanjivala u razdoblju od 1973. do 1983. Ali ključni čimbenik za standardizaciju marketing miksa ostaje ekonomija razmjera. Budući da se troškovi proizvodnje spuštaju, tvrtke mogu ponuditi nižu tržišnu cijenu svojim potrošačima. Na primjer, standardizirano oglašavanje može donijeti uštede, te se i razlika između kultura može ukloniti (Whitelock; Pimblet, 1997.)<sup>85</sup>.

Razvoj svijeta međunarodnog poslovanja svjedoči o nastanku dodatnih igrača, uključujući i predstavnike iz bivših komunističkih europskih zemalja. Ovi igrači igraju igru nadoknade dok pokušavaju naučiti zamršene stvari poslovanja u današnjoj globalnoj ekonomiji. Brzina kojom se taj proces odvija, različita je u državama bivšeg komunističkog bloka. Poduzeća u Hrvatskoj, Sloveniji, Češkoj, Mađarskoj, primjerice brzo stječu vještine potrebne za natjecanje na svjetskoj pozornici. Ove tvrtke usvojile su i opće pristupe marketingu, kao i ciljane radnje koje su utjecale na lokalno okruženje.

Mala zemlja kao što je Hrvatska u bitnom ovisi o međunarodnom marketingu zbog malog domaćeg tržišta. Kao rezultat toga, hrvatske su tvrtke intenzivno istraživale mogućnost standardizacije marketinških programa na globalnoj osnovi kako bi smanjile troškove poslovanja i ostvarile daljnji rast (Sustar; 2007.)<sup>86</sup>.

### **4.3. Impakti opravdanosti korištenja adaptacije i standardizacije kroz aspekt meta analize**

Unatoč mnogo studija koje su analizirale odnos elemenata marketinškog miksa i izvedbe, članci koji bi analizirali utjecaj standardizacije i adaptacije svih četiriju elemenata marketinškog miksa, odvojeno, nađeni su u samo jednom članku o izvedbi. Hipoteze koje su niže postavljene, korak su ka prevladavanju takvog jaza. Razrađene su hipoteze studije, temeljene na visoko indeksiranoj literaturi o odnosima između marketinškog miksa i performansi, moderiranih varijablama adaptacije i standardizacije (Brei; 2011.)<sup>87</sup>.

Kao nezavisne varijable razmatrani su elementi marketinškog miksa - proizvod, cijena, promocija i distribucija; dok je kao zavisna varijabla u obzir uzeta izvedba tvrtke; a kao moderator, prilagodba i standardizacija.

---

<sup>85</sup> (Whitelock; Pimblet, 1997.)

<sup>86</sup> (Sustar; 2007.)

<sup>87</sup> (Brei; 2011.)

Predlažu se sljedeće hipoteze:

H1a: Standardizacija proizvoda tvrtke, na međunarodnim tržištima, pozitivno utječe na njegovu uspješnost.

H1b: Standardizacija promocije tvrtke, na međunarodnim tržištima, pozitivno utječe na njegovu uspješnost.

H1c: Standardizacija distribucije tvrtke, na međunarodnim tržištima, pozitivno utječe na njegovu uspješnost.

H1d: Standardizacija cijena tvrtke na međunarodnim tržištima, pozitivno utječe na njegovu uspješnost.

Pronađena je slična analiza u člancima koji uključuju prilagodbu. Neki od tih rezultata pokazuju pozitivan utjecaj varijable moderatora na performanse (npr. Conant & White, 1999; Florin & Ogbuehi, 2004; Lages, Abrantes & Lages, 2008; Leonidou et al., 2002; Sousa & Lengler, 2009).

Druge studije su identificirale negativan ili neznatan utjecaj (npr. Julian, 2003; Julian & O Cass, 2002; Lages & Montgomery, 2005; Cass & Julian, 2003; Shoham, 1999; Tantong, Karande, Nair & Singhapakdi, 2010).

Stoga se predlažu sljedeće hipoteze:

H2a: Adaptacija proizvoda tvrtke, na međunarodnim tržištima, pozitivno utječe na njegovu uspješnost.

H2b: Prilagodba promocije tvrtke, na međunarodnim tržištima, pozitivno utječe na njegovu uspješnost.

H2c: Prilagodba distribucije tvrtke, na međunarodnim tržištima, pozitivno utječe na njegovu uspješnost.

H2d: Prilagodba cijene tvrtki, na međunarodnim tržištima, pozitivno utječe na njegovu uspješnost.

S obzirom na neuvjerljivu i nedostatnu narav literature o tom pitanju, usvojen je meta-analitički postupak. Kao što Farley, Lehmann i Sawyer (1995) tvrde, sučeljavanje teorije i znanja akumuliranih nakon mnogih studija bitno je za napredak istraživanja.

Meta-analiza ima za cilj doprinijeti rastu literature o određenoj temi, kao i njezinu primjenjivost i mogućnost generalizacije, što je važan alat za postizanje konsenzusa. Stoga je cilj grupirati sukobljene rezultate na određenom predmetu, gdje istraživač provodi analizu analiza (Brei; 2011. prema Wolf; 1986.)<sup>88</sup>.

#### **4.3.1. Prikupljanje podataka**

Neki kriteriji su u početku usvojeni kako bi se utvrdile studije koje bi bile uključene u uzorak. Prvo, kako bi bili dio meta-analize, studija bi trebala razmotriti odnos između standardizacije i adaptacije, barem jednog elementa marketinškog miksa i izvedbe.

Drugo, uzimajući u obzir raznolikost koncepata koji se odnose na izvedbu, odabrani članci trebaju se odnositi na analizu izvedbe, u ovisnosti od rezultata aktivnosti tvrtke, bilo ekonomskih ili bihevioralnih.

Treće, nisu usvojena nikakva ograničenja o promatranoj poslovnoj jedinici ili varijabli tj. sjedištu ili podružnicama, broju operativnih zemalja, industrijskoj raznolikosti, zemlji podrijetla ili stranom iskustvu. To je zato što glavni cilj nije bio analizirati društvene, političke ili okolišne varijable koje mogu utjecati na odnose. Umjesto toga, fokus je bio razmotriti strateške elemente standardizacije i adaptacije marketing miksa kao moderatora izvedbe. Na kraju, članci trebaju biti poprečni presjeci ili uzdužni, zbog statističke analize koju treba provesti (Brei; 2011.)<sup>89</sup>.

Provedeno je prikupljanje podataka pretraživanjem ključnih riječi u glavnim elektronskim bazama podataka kao što su EBSCO i Proquest. Ključne riječi su: marketing, izvedba, standardizacija, prilagodba, proizvod, cijena, promocija i distribucija. Nije bilo ograničenja o početnim podacima objavljivanja (Brei; 2011.).

Da bi se uključio u konačni uzorak, članak bi trebao predstaviti barem jednu testiranu hipotezu koja se odnosi na elemente marketinškog miksa i izvedbu. Također, svaki se članak mora temeljiti na kvantitativnim podacima koji sadrže sve potrebne informacije za meta-analitički statistički račun (npr. veličina uzorka, valjani uzorak, p\_vrijednost).

---

<sup>88</sup> (Brei; 2011. prema Wolf; 1986.)

<sup>89</sup> (Brei; 2011.)

Svaki odabrani članak je pročitao i analiziran kako bi se utvrdile minimalne potrebne informacije. Na temelju tih kriterija, 23 od izvornih 63 studija kvalificirano je adekvatnim za meta-analizu, stoga je to i konačni uzorak, kako je vidljivo i na tablici 3.

**Tablica 3.** Konačne značajke uzorka

Study <sup>a</sup>	Authors	Year	Country	Product	Sample	Return	Used	Return rate [%]	Industries	Non-Bias Test	Data collection		
A	Lee and Griffith	2004	Korea	C/I	180	63	58	32,2	1	yes	Mail		
B	O'Cass and Julian	2003	Australia	C/I	1132	NSa	293	25,8	7	yes	Mail		
C	O'Donnell and Jeong	2000	USA; UK; Canada; Japan and Germany	I	426	NS	110	26,0	2	yes	Mail		
D	Özsoymer and Simonin	2004	Turkey	C/I	253	180	NS	71,0	NS	yes	Mail		
E	Johnson and Arunthanes	1995	USA	C/I	1300	224	208	18,0	NS	yes	Mail		
F	Shoham	1999	Israel	C/I	463	98	NS	21,2	18	yes	Mail		
G	Samiee and Roth	1992	USA	C/I	322	147	NS	46,0	12	yes	Mail		
H	Zou and Cavusgil	2002	USA	C/I	422	126	374	33,6	23	yes	Mail		
I	Calantone <i>et al.</i>	2004	USA	NS	541	NS	239	47,0	NS	yes	Mail		
					700	325	303	43,0	NS	yes	Mail		
J	Calantone <i>et al.</i>	2006	USA	NS	541	NS	239	47,0	NS	yes	Mail		
					Japan	NS	500	NS	145	29,0	NS	yes	Mail
					Korea	NS	700	325	303	43,0	NS	yes	Mail
K	Dow	2006	Australia	NS	207	NS	100	48,0	NS	yes	Mail		
L	Cavusgil and Zou	1994	USA	C/I	202	NA <sup>b</sup>	NA	NA	16	NA	Personal		
M	Lages and Montgomery	2005	Portugal	NS	2500	519	NS	22,0	NS	yes	Mail		
N	Julian and O'Cass	2004	Australia; UK and France	C/I	1132	NS	293	25,8	7	yes	Mail		
O	Okazaki <i>et al.</i>	2006	Germany; Italy and Netherlands	NS	564	116	107	23,5	NS	yes	Mail		
P	Lages and Montgomery	2004	Portugal	NS	1967	459	413	23,3	NS	yes	Mail		
Q	Lages <i>et al.</i>	2008	Portugal	I	93	NA	88	95	NS	yes	Personal		
R	Schilke <i>et al.</i>	2009	USA	C/I	2549	NA	489	19	7	yes	Mail		
S	Chung	2009	UK	C/I	233	NA	78	33	NA	yes	Mail		
T	Sousa and Lengler	2009	Brazil	C/I	1000	NA	201	20,1	NA	yes	Mail		
U	Wua and Cheng	2009	NA	C/I	345	NA	NA	NA	4	NA	NA		
V	Hultman, Robson and Katsikeas	2009	Sweden	C/I	561	401	341	60,8	1	yes	Mail		
W	Tantong <i>et al.</i>	2010	Thailand	C/I	2200	252	252	11,9	13	yes	Mail		
<b>Mean</b>					<b>809</b>	<b>249</b>	<b>232</b>	<b>40</b>	<b>9</b>				

Bilješka. Svako slovo odgovara jednoj studiji

C = potrošač I = industrijski; NS = nije navedeno; NA = nije primjenjivo.

*Izvor: V. A. Brei et al.; The Influence of Adaptation and Standardization of the Marketing Mix on Performance: a Meta-Analysis*

#### 4.3.2. Analiza podataka

Postoje dvije vrste postupaka, prva vrsta mjeri veličinu učinka ili snagu odnosa (Wolf; 1986.)<sup>90</sup>. Drugi postupak, alternativno, usredotočuje se na testiranje statističke značajnosti odnosa kroz kombinirane rezultate različitih istraživanja, što je poznato kao kombinirani test (Wolf; 1986.).

Za predmetnu je analizu korišten prvi postupak, kroz veličinu učinka testirane su hipoteze, jer je prikladan za kvantitativni račun za postojanje i snagu odnosa između varijabli. Prvo je provedena opisna analiza kako bi se detaljno opisale glavne karakteristike svakog članka uzorka, kako je to vidljivo i iz tablice 3. Zatim je izračunata veličina učinka, kako bi se potvrdilo jačinu odnosa između varijabli moderatora (standardizacija i prilagodba marketinškog miksa) i izvedbe. Zatim su statističke analize izvornih studija pretvorene u uobičajenu metričku vrijednost, npr. vrijednosti svake hipoteze u z bodova. Važno je napomenuti da je rezultat z izračunat s obzirom na p\_vrijednost i inverziju standardne kumulativne distribucije vjerojatnosti, koja je dostupna na brojnim statističkim programima kao što je MS Excel. Rezultati su zatim korišteni za izračunavanje veličine učinka r, kako je prikazano u donjoj formuli:

$$r = \frac{z}{\sqrt{N}}$$

gdje je z rezultat, a N je uzorak, tj. broj upitnika koji su vraćeni i korišteni (to jest, važeći uzorak).

Da bi se testirale hipoteze, izračunata je srednja vrijednost korelacija onih studija na uzorku koji su ispitivali ekvivalentnu hipotezu. Te srednje vrijednosti koje predstavljaju veličinu učinka izračunate su kako slijedi (Wolf; 1986.):

---

<sup>90</sup> (Wolf; 1986.)

$$\bar{r} = \frac{\sum r}{n}$$

gdje je  $r$  korelacijski koeficijent, a  $n$  je uzorak, tj. broj studija koji podupire svaku hipotezu. Usvojen je ovaj postupak za utvrđivanje snage odnosa između adaptacije ili standardizacije jednog ili više elemenata marketinškog miksa i izvedbe.

### 4.3.3. Rezultati

#### Deskriptivna analiza

Podaci su prikupljeni poštom u 20 od 23 studija; tri preostala prikupljena podatka putem osobnih intervjuja, ili nisu obavijestili o metodi prikupljanja podataka, kako je to vidljivo u tablici 3.

Kako bi se testirale uvodno postavljene hipoteze, sve  $p$ -vrijednosti pronađene u studijama, konvertirane su u  $z$  bodove. Vrijednosti  $p$ -vrijednosti,  $z$  i  $r$  korelacije za uzorak prikazani su u tablici 3. Neki članci nisu pokazali točnu  $p$ -vrijednost već samo pokazatelj referentne vrijednosti (npr.  $p$ -vrijednost  $< 0,01$ ). U ovom slučaju, pretpostavka je da je  $p$ -vrijednost jednaka referentnoj vrijednosti. Studije A, E i K predstavljene su hipotezama, koje slijede specifične  $p$ -vrijednosti, te su iste vrijednosti pretvorene u  $z$  vrijednosti i izračunata je korelacija  $r$ , kako je to vidljivo i u tablici 4.

**Tablica 4.**  $p$ ,  $z$  i  $r$  vrijednosti

Study	Authors	Year	$p$	$z$	$r$
A	Lee and Griffith	2004	0.001	3.09	0.41
			0.003	2.75	0.36
B	O'Cass and Julian	2003	NS	NA	NA
C	O'Donnell and Jeong	2000	0.010	2.33	0.22
D	Özsomer and Simonin	2004	0.050	1.64	0.12
			0.050	1.64	0.13

E	Johnson and Arunthanes	1995	0.061	1.55	0.11
F	Shoham	1999	0.050	1.64	0.17
G	Samiee and Roth	1992	NS	NA	NA
H	Zou and Cavusgil	2002	0.010	2.33	0.12
I	Calantone <i>et al.</i>	2004	0.050	1.64	0.11
J	Calantone <i>et al.</i>	2006	0.050	1.64	0.09
K	Dow	2006	0.010	2.33	0.15
L	Cavusgil and Zou	1994	0.010	2.33	0.19
M	Lages and Montgomery	2005	0.010	2.33	0.13
N	Julian and O’Cass	2004	0.040	1.75	0.18
O	Okazaki <i>et al.</i>	2006	NS	NA	NA
P	Lages and Montgomery	2004	NS	NA	NA
Q	Lages <i>et al.</i>	2008	0.050	1.64	0.18
R	Schilke <i>et al.</i>	2009	0.050	1.64	0.18
S	Chung	2009	0.010	2.33	0.25
T	Sousa and Lengler	2009	0.010	2.33	0.11
U	Wua and Cheng	2009	0.100	1.28	0.15
V	Hultman <i>et al.</i>	2009	0.100	1.28	0.09
W	Tantong <i>et al.</i>	2010	0.010	2.33	0.16
			0.050	1.64	0.12
			0.010	2.33	0.16
			0.010	2.33	0.13
			NS	NA	NA
			0.050	1.64	0.10
			NS	NA	NA
			NS	NA	NA

Bilješka. NS = nije navedeno; NA = nije primjenjivo.

*Izvor: V. A. Brei et al.; The Influence of Adaptation and Standardization of the Marketing Mix on Performance: a Meta-Analysis; 2011.*

Studije B, G, L, O, P, V i W nisu pokazale p\_vrijednosti, niti pokazuju sličan ili usporedivi parametar. Dakle, izračunavanje veličine učinka nije bilo moguće. Studije C, H, J, V i W nisu

pokazivale specifične p\_vrijednosti, iako su označavale parametar  $p < .01$ . Tako su pretvorene vrijednosti  $p < .01$  u z bodove. Isto je učinjeno i u studijama D, F, H, I i N, osim što je u tim slučajevima parametar bio  $p < .05$ . Studija M predložila je pozitivan odnos između prilagodbe cijene i izvedbe.

Međutim, test hipoteze u ovoj studiji pokazao je značajan negativni učinak za ovaj odnos (linearni regresijski koeficijent). Stoga ova studija nije bila uključena u meta-analizu, jer je odnos između prilagodbe cijena i uspješnosti na temelju studije M bio suprotan onima koje su pretpostavljene u istraživanju. Studija V i W su postavljale hipoteze da je adaptacija i izvedba proizvoda pozitivno povezana, ali test hipoteze tih studija nije bio značajan. Stoga nisu bili uključeni u meta-analizu. Neophodno je istaknuti da se veličina učinka izračunava na temelju ekvivalentnih hipoteza iz različitih istraživanja. To je razlog isključivanja studija M, V i W iz meta-analize.

Zatim su izračunati koeficijenti korelacije, procjenjujući zasebno srednje vrijednosti za svaku od predloženih hipoteza. Rezultati (ili veličine efekta) mogu se vidjeti u tablici 4, kao i popis radova korištenih za izračunavanje svake hipoteze. Da bi se tumačilo veličinu učinka, u obzir su uzeti sljedeći parametri, od Cohen (1988): male veličine učinka (do  $r = .10$ ), srednje veličine učinka (do  $r = .30$ ) i velike veličine učinka ( $r = .50$  ili više).

H1a pretpostavlja da standardizacija proizvoda tvrtke, na međunarodnim tržištima, pozitivno utječe na njegovu uspješnost. Statistička su ispitivanja pokazala korelaciju ili veličinu učinka - .134. Dakle, hipoteza je prihvaćena i snaga ovog odnosa bila je srednja.

H1b je predložio da standardizacija promocije, u međunarodnom okruženju, pozitivno utječe na performanse organizacije. Ispitivanja su pokazala iste rezultate, tj. korelaciju od .134. Slijedom toga, ova je hipoteza bila jednako prihvaćena, također otkrivajući srednju snagu.

H1c je predložio da standardizacija distribucije, u vanjskom okruženju, utječe pozitivno na performanse. Testovi su pronašli korelaciju od .133, što dovodi do prihvaćanja hipoteze, pripisujući im srednju snagu.

H1d je sugerirala da standardizacija cijene, na međunarodnim tržištima, pozitivno utječe na performanse tvrtke. Testovi su također pokazali korelaciju srednje čvrstoće (.133), što potvrđuje tu hipotezu.



Sličnost između rezultata hipoteza H1a, H1b, H1c i H1d je rezultat studija uključenih u meta-analizu.

Članci C, D, H, N, R i U testirali su samo jednu hipotezu - učinak standardizacije marketinškog miksa (proizvod, promocija, distribucija i cijena) na izvedbu. Članak S testiran je, u kombinaciji hipoteza, standardizacija proizvoda i promocija na performanse (H1a i H1b), ali ne standardizacija distribucije i cijene (H1c i H1d). Ovo objašnjava malu razliku između vrijednosti dobivenih u H1a i H1b, u usporedbi s vrijednostima H1c i H1d.

Ukratko, veličina učinka četiriju hipoteza vezanih uz standardizaciju bila je vrlo slična, ali ne i identična jer je poduzorak korišten za izračunavanje bio gotovo isti, osim studije S. Nadalje, neki od njih nisu pružili ( $p < .01$  ili  $p < .05$ ) (2), što nije omogućilo precizniji izračun veličine učinka.

H2a sugerirala je da prilagodba proizvoda u vanjskom okruženju utječe pozitivno na njegovu učinkovitost. Pronađena je korelacija od .154, pa je hipoteza prihvaćena, pokazujući srednji učinak.

H2b je sugerirala da prilagodba promocije na vanjskom tržištu pozitivno utječe na performanse. Korelacija je bila .155, što navodi i na prihvaćanje i te hipoteze.

H2c je sugerirala da prilagodba distribucije na međunarodnom tržištu utječe pozitivno na performanse. Statističko je ispitivanje pokazalo korelaciju od .141, opet srednje jakosti, što također potvrđuje hipotezu.

Konačno, H2d je sugerirao da prilagodba cijene u međunarodnom okruženju pozitivno utječe na performanse. Testovi su pokazali postojanje srednje jakosti od .209, što također potvrđuje i posljednju hipotezu, koja također pokazuje srednju veličinu utjecaja, najveći učinak veličine pronađen u svim statističkim testovima.

Ukratko, procijenjene veličine učinka upućuju na postojanje srednje jakosti (u rasponu od .133 do .209); te sve utječu na odnose između standardizacije i prilagodbe marketinškog miksa i performansi poduzeća, kao što je to vidljivo i u tablici 5.

**Tablica 5. Rezultati**

Hypothesis	Number of studies	List of Studies	P <sup>a</sup>	Z <sup>b</sup>	Es <sup>c</sup>	Test of hypothesis
H1a	7	C, D, H, N, R, S, U	.01 - .05	1.64 - 2.33	0.134	✓
H1b	7	C, D, H, N, R, S, U	.01 - .1	1.28 - 2.33	0.134	✓
H1c	6	C, D, H, N, R, S	.01 - .05	1.64 - 2.33	0.133	✓
H1d	6	C, D, H, N, R, S	.01 - .05	1.64 - 2.33	0.133	✓
H2a	9	A, E, F, I, J, K, N, Q, T	.001 - .1	1.28 - 3.09	0.154	✓
H2b	5	F, K, N, Q, T	.01 - .05	1.64 - 2.33	0.155	✓
H2c	4	K, N, Q, T	.04 - .05	1.64 - 1.75	0.141	✓
H2d	5	A, K, N, Q, T	.003 - .05	1.64 - 2.75	0.209	✓

Bilješka: A) Ovi se brojevi odnose na najnižu i najvišu vrijednost naznačenu na uzorcima; B) Ovi se brojevi odnose na najniži i najviši rezultat koji je rezultat konverzije; c ES = veličina učinka

*Izvor: V. A. Brei et al.; The Influence of Adaptation and Standardization of the Marketing Mix on Performance: a Meta-Analysis; 2011.*

#### 4.3.4. Rasprave i zaključci

Oba pogleda na standardizaciju i adaptaciju čine se logičnim i koherentnim. Međutim, heterogenost tržišta ne dopušta potpunu standardizaciju, a visoki troškovi adaptacije, ne dopuštaju njenu upotrebu za cjelokupni marketinški miks.

Zanimljivo je da rezultati meta-analize podržavaju postojanje i važnost oba gledišta, jer su pronađeni pozitivni odnosi između adaptacije i standardizacije marketing miksa, kada je u vezi s izvedbom. Rezultati, međutim, upućuju na to da bi tvrtke trebale malo naglasiti adaptaciju svojih marketing mikseva (ES mean = .168) umjesto standardizacije (ES mean = .134), pri ulasku na novo međunarodno tržište. Iako je statistički značajna, razlika između obje strategije je mala (.034) i zbog toga bi se trebala koristiti s oprezom od strane trgovaca pri odlučivanju o usvajanju jedne strategije umjesto druge.

Dok su zasebno analizirane svaka od varijabli marketing miksa, utvrđeno je da je prilagodba cijena, među svim varijablama marketing miksa, koja bi trebala biti najviše usmjerena, jer je rezultirala najvećom veličinom učinka svih testiranih hipoteza ( $ES = .209$ ).

Ovaj rezultat razlikuje se od prethodnih istraživanja (npr. Shoham, 2002) koji su potvrdili adaptaciju utjecaja cijena na izvedbu i na neki način pokazali drugačiju perspektivu za marketingere. Ipak, valja napomenuti da je članak Shoham (2002) proučavao odnos između cijene i izvedbe s drugačijom perspektivom od ove meta analize, kao što je prethodno komentirano. Čak i uzevši u obzir da je meta-analiza novijeg datuma i drugačija od Shohama, takav naglasak na prilagodbu cijena je nešto što bi trebalo privući više pažnje u budućim istraživanjima (Brei et al; 2011.)<sup>91</sup>.

Također treba smatrati da je adaptacija proizvoda ( $ES = .154$ ) i promocija ( $ES = .155$ ), važnija od prilagodbe distribucije ( $ES = .141$ ). Ovi rezultati također se razlikuju od prethodnih studija. U ovom poglavlju iskazani rezultati meta analize, različiti su od Shohamovih rezultata (2002), jer je on utvrdio da su strategije prilagodbe proizvoda i promocije važnije od strategija cijena i distribucije, pri razmatranju njihovog utjecaja na izvedbu.

Rezultati ove meta analize također pokazuju da obje strategije mogu koegzistirati i uzrokovati učinke na performanse. Stoga je ključni izbor "koliko", tj. u kojoj mjeri treba koristiti svaku strategiju (Jain; 2007.)<sup>92</sup>.

Neki praktični primjeri mogu ilustrirati ove preporuke. Na primjer, tvrtke kao što su Nike, Levis i Coca-Cola smatraju se globalnim i obično vide svijet kao jedinstveno tržište. No, čak su i ove tvrtke prilagodile svoju marketinšku kombinaciju, ponekad na suptilan način (Vignali; 2001.)<sup>93</sup>.

Coca-Cola, na primjer, prodaje praktički isti proizvod diljem svijeta: Coca-Cola. Međutim, izvan tog proizvoda, glavna strategija ove globalne kompanije je diverzifikacija proizvoda i njihova adaptacija koja obuhvaća sve svoje potrošače u 200 zemalja u kojima tvrtka posluje. U Japanu, jedno od glavnih tržišta ove kompanije, su proizvodi koji uključuju kavu, čajeve, pa čak i Real, lijek za mamurluk (Ghemawat, 2007.)<sup>94</sup>. Adaptacija također uključuju opise

---

<sup>91</sup> (Brei et al; 2011.)

<sup>92</sup> (Jain; 2007.)

<sup>93</sup> (Vignali; 2001.)

<sup>94</sup> (Ghemawat, 2007.)

proizvoda, sastojke, pakiranje, liniju proizvoda i reklamne kampanje. Iako postoji prototipni proizvod, još uvijek postoje lokalne adaptacije (Dana; Vignali; 1999.)<sup>95</sup>.

Stoga bi trgovci mogli koristiti rezultate prikazane ovdje u meta-analizi kao smjernice, budući da su korišteni empirijski podaci prikupljeni, od tvrtki koje su se suočile s procesom internacionalizacije. Prikazani se rezultati, dakle, mogu usporediti s praksama koje su usvojile organizacije. Pronađene razlike dovode do dubljeg razmišljanja o strategijama, poboljšanju taktike ili provedbi novog ponašanja. Svjesni odnosa između prilagodbe, standardizacije i performansi, tvrtke se trebaju prilagoditi s obzirom na njihove interese, ciljeve, tržišnu blizinu, ciljno tržište i potrebe kupaca. Čini se neophodnim da trgovci vizualiziraju slabu liniju između standardizacije i adaptacije, osobito u pogledu izvedbe.

Sve u svemu, najvažniji zaključak meta-analize je da organizacije mogu postići veću učinkovitost ako ne vide svijet kao jedinstveno tržište.

Razina treba biti definirana stupnjem adaptacije potrebne za rad na tržištu, s obzirom na karakteristike svakog mjesta u kojem će tvrtka poslovati. Bez obzira na odluku, treba uzeti u obzir i financijske prinose koji uključuju konkurentnu prednost i uspješnost. Ova meta analiza na tragu je ispunjenja nekih literarnih praznina, te što je najvažnije, pomaže marketingu da donese odluku o nekim akcijama kada se bave procesom internacionalizacije.

---

<sup>95</sup> (Dana; Vignali; 1999.)

## **5. OSOBITOSTI STANDARDIZACIJE I ADAPTACIJE PROIZVODA U MEĐUNARODNOM MARKETINGU KROZ ASPEKT STUDIJA SLUČAJA – IKEA I NIKE**

Unatoč sve većoj važnosti za međunarodne tvrtke da prežive i nastave napredovati, kao i povećati svoju profitabilnost u okruženju koje se brzo mijenja, istraživači više pažnje posvećuju domaćim pitanjima, nego li međunarodnom marketingu. Međutim, nekoliko čimbenika (tj. ekonomija razmjera, konkurencija, državni poticaji itd.) čine i one tvrtke, koje ne tendiraju biti globalnima, sve više izloženima međunarodnim tržištima. U tom kontekstu sve marketinške aktivnosti na domaćoj razini postupno se pretvaraju u međunarodne. Tako je pojam marketinškog miksa postao jedan od ključnih fokusnih područja u međunarodnim marketinškim istraživanjima, praksi i misli.

U ovom poglavlju ispitane su međunarodne aktivnosti marketinškog miksa provedbom dviju deskriptivnih holističkih studija slučaja. Pronađena su tri glavna otkrića. Prvo, elementi cijena i mjesta marketing miksa su najprilagodljiviji elementi, dok su koncept proizvoda, boje i ambalaže u miksu proizvoda prilagođeni, etikete i marke standardizirani. Treće, promidžbeni element marketinškog miksa najčešći je element.

Aktivnosti marketinških mikseva u međunarodnom marketingu složeniji su nego li u domaćem marketingu, jer marketer susreće dva ili više skupova nekontroliranih varijabli koje potječu od različitih izvora (Onkvisit i Shaw; 2009.)<sup>96</sup>. Međunarodni marketer mora se nositi s razlikama u stranim sredinama, nepodudarnim karakteristikama domaćeg okruženja. To može uključivati, na primjer, razlike u potrošačkim ukusima, željama i potrebama, nacionalnim kulturama, gospodarskim i tehnološkim razinama, tržišnim strukturama, načinima poslovanja, političke stabilnosti, vladinih politika, zakona i propisa. Svaki od tih čimbenika može predstavljati međunarodni pristup marketingu tvrtke, neučinkovitim i kontraproduktivnim na inozemnom tržištu.

Također, ove razlike trebaju pažljivo i dobro planirani pristup ulasku i širenju na međunarodnim tržištima. Iako postoji pomoć za olakšavanje ovog procesa, marketing menadžeri odgovorni su

---

<sup>96</sup> (Onkvisit i Shaw; 2009.)

za razvoj učinkovitih pristupa marketingu u drugim narodima. To zahtijeva bolje razumijevanje razlika koje bi trebale biti međusobno kompatibilne (Omar; 2008.)<sup>97</sup>.

U tom smislu, postoji sve veća potreba za boljim razumijevanjem međunarodnih marketinških aktivnosti tvrtke. Stoga je cilj dviju studija slučaja u ovom radu ispitati standardizaciju i adaptaciju aktivnosti marketinga, provodeći opisnu studiju slučaja u kontekstu odabranih međunarodnih poduzeća, u konkretnom slučaju poduzeća Nike i Ikea.

U tom smislu, u skladu s teorijskim radom Goi je (2009), rečeno je da je marketing miks snažan koncept, koji omogućava lakše upravljanje marketingom, te dopušta odvajanje marketinga od ostalih poslova tvrtke i delegiranje marketinških misija u ruke stručnjaka koji se brinu za analizu, planiranje, implementaciju različitih marketinških misija, poput tržišnih analiza, tržišnog planiranja, oglašavanja, prodaje, promocije, tehničke podrške, cijene, distribucije i ambalaže proizvoda (Goi; 2009.)<sup>98</sup>.

Također, svaki od elemenata marketinškog miksa može promijeniti konkurentnu poziciju tvrtki (Gronros; 1994.)<sup>99</sup>.

Glavni uzroci standardizacije i adaptacije u aktivnostima marketinga prikazani su u tablici 6.

**Tablica 6.** Glavni uzroci standardizacije i adaptacije u aktivnostima marketinškog miksa  
(prilagođen Nguyen, 2011)

Politike marketing miksa	ADAPTACIJA	STANDARDIZACIJA
<b>PROIZVOD</b>	Vladina uredba Standardi proizvoda Kulturne razlike Korisničke navike	Isplativost Visok imidž proizvoda

<sup>97</sup> (Omar; 2008.)

<sup>98</sup> (Goi; 2009.)

<sup>99</sup> (Gronros; 1994.)

<b>CIJENA</b>	<p>Dobit i volumen prodaje mogu se povećati zbog različitih tržišta</p> <p>Nedostatak kontrole zbog tržišnih diferenciranih cijena</p> <p>Loš imidž multinacionalnih tvrtki</p>	<p>Niskorizična strategija kao fiksni povrat kapitala</p> <p>Dobra slika multinacionalnih tvrtki</p> <p>Niti jedan napor nije učinjen kako bi se povećala dobit ili volumen prodaje jer oni postavljaju istu cijenu za sva tržišta</p> <p>Koristi se prilikom prodaje visoko specijaliziranih proizvoda</p>
<b>MJESTO</b>	<p>Priroda tržišta</p> <p>Karakteristike kupca</p> <p>Priroda proizvoda</p> <p>Kultura</p> <p>Zakonodavstvo</p>	<p>Priroda tržišta</p> <p>Karakteristike kupca</p> <p>Priroda proizvoda</p> <p>Kultura</p> <p>Zakonodavstvo</p>
<b>PROMOCIJA</b>	<p>Zadovoljstvo kupaca</p> <p>Kulturne razlike</p> <p>Ostali faktori okoliša kao što su politička i pravna ograničenja</p>	<p>Poboljšanje učinkovitosti i uštede troškova</p> <p>Povećanje imidža tvrtke</p> <p>Povećanje povjerenja kupaca, lojalnost</p> <p>Trend globalizacije</p>

*Izvor: obrada autorice prema Nguyen, 2011*

## 5.1. Dizajn kvalitativnog istraživanja

U case study tezi ovog rada korišteni su dokumentarni sekundarni podaci pregledavanjem aktualnih teorija povezanih s područjem istraživanja. Jedan od nedostataka sekundarnih podataka je da im je teško pristupiti (Saunders et al.; 2007.)<sup>100</sup>.

---

<sup>100</sup> (Saunders et al.; 2007.)

Nadalje, korištene su i informacije s web stranica tvrtke i mape o tvrtki, koju menadžeri daju kao sekundarne podatke.

## **5.2. Implementi standardizacije kao odabrane marketinške strategije tvrtke Ikea prilikom širenja na međunarodna maloprodajna tržišta**

S više od 400 prodavaonica u 50 zemalja, IKEA ostvaruje veliku međunarodnu prisutnost u maloprodaji proizvoda za kućanstvo i namještaju. IKEA objavljuje kataloge specifične za pojedine zemlje s cijenama u lokalnim valutama, koji su zajamčeni za jednu godinu (Ikea Hrvatska; 2017.)<sup>101</sup>. IKEA se često navodi kao primjer "globalnog" maloprodajnog lanca koji slično, odnosno "standardizirano" pristupa na svakom tržištu. Ovo poglavlje u vidu ima prilike u RH, kada je u pitanju prisutnost Ikee, te procjenjuje stupanj standardizacije i adaptacije četiri najčešće identificirane aktivnosti maloprodajnog marketinga - robu, lokaciju i trgovinu, prodajno i uslužno okruženje te tržišnu komunikaciju. Podaci na kojima se temelji analiza dobiveni su iz osobnih intervjua, istraživanja potrošača u zemlji, dokumentacije tvrtke i komentara treće strane.

Poznati svjetski proizvođač namještaja IKEA otvorila je svoja vrata u Hrvatskoj u kolovozu 2014. godine u glavnom gradu Zagrebu. Vizija kompanije IKEA je "Stvoriti bolji svakodnevni život većini ljudi" (Ikea Hrvatska, 2017.)<sup>102</sup>, iz koje se može vidjeti da IKEA veliki fokus stavlja na društvenu odgovornost i zadovoljstvo potrošača. IKEA je na tržištima na kojima posluje pa tako i na hrvatskom, visoko podigla ljestvicu očekivanja od strane potrošača zahvaljujući svojoj bogatoj povijesnoj tradiciji. Ikea je jedno od najvećih globalnih poduzeća, koje se bavi prodajom namještaja. Osim namještaja, Ikea se bavi i prodajom nekretnina, kao i restoranima koji se obično nalaze u samom trgovinskom centru. IKEA je osnovana 1943. godine i do danas ima 400 trgovina u 50 država u svijetu.

Proces strateškoga menadžmenta Ikee još davnih godina započeo je utvrđivanjem vizije i misije da se proizvodi namještaj, koji će svatko moći priuštiti, te su stoga one bile i ostale važne komponente daljnjeg razvoja cjelokupne strategije poduzeća. Još 1950. godine IKEA je prodavala namještaj putem kataloške prodaje, što je u ono vrijeme predstavljalo revolucionarnu

---

<sup>101</sup> (Ikea Hrvatska; 2017.)

<sup>102</sup> (Ikea Hrvatska, 2017.)



ideju. Osnovna diferencijacijska strategija osnivača Ikee ugrađena je u njegovu viziju i misiju, te je sadržana u ideji proizvodnje namještaja dostupnog širokim masama. Izuzetno niske cijene u ono vrijeme prije 70-ak godina i danas, faktor su koji su poduzeće IKEA, učinile poznatim u cijelom svijetu.

### **5.2.1. Analiza jakosti brenda Ikea marke proizvoda kao elementa prodaje vrijednosti**

Na primjeru IKEE je očito da nisu svi plasirani proizvodi postali i robne marke, te da se proizvod koji nema određenu razinu kvalitete nije imao osnovne pretpostavke razviti u robnu marku i biti pozitivno percipiran od strane potrošača. Postoji mišljenje da upravo takvi brandirani proizvodi uzdižu i samo prodajno mjesto kao raznoliko i interesantno sa stajališta percepcije potrošača (Nedović Čabarkapa; 2010.,str. 275.)<sup>103</sup>.

#### ***5.2.1.1. Važnost korporacijskih komunikacijskih aktivnosti u razvijanju imidža Ikee***

Kod korporacijskih komunikacija Ikee, prepoznaju se tri dominantna oblika komunikacije: (Cornelissen, 2000., str. 119.)<sup>104</sup>

1. menadžerska odnosno upravljačka komunikacija (usmjerena prema internim i eksternim skupinama);
2. marketinška komunikacija (oglašavanje, direktan marketing, osobna prodaja, sponzorske aktivnosti i sl.);
3. organizacijska komunikacija (odnosi s javnošću, korporacijsko oglašavanje, odnosi s investitorima, interna komunikacija, krizna komunikacija i dr.).

---

<sup>103</sup> (Nedović Čabarkapa; 2010.,str. 275.)

<sup>104</sup> (Cornelissen, 2000., str. 119.)

### **5.3. Strategija optimizacije marketinških aktivnosti pridobivanja potrošača na primjeru Ikea – kroz oglede o standardizaciji**

Strategijsko planiranje Ikee već je desetljećima generator poslovnog uspjeha, odnosno efikasnih i izvedivih strategija koje usklađuju potencijale ovog poduzeća sa prirodom okoline (potrebe i zahtjevi potrošača, stanje konkurencije, ostale makro determinante poslovanja) u kojoj se djeluje sa usmjerenošću na poboljšanja poslovnih performansi organizacije.

#### **5.3.1. Proces pozicioniranja proizvoda marke Ikea na međunarodnom tržištu**

Pođe li se od Marxove teze koja glasi kako “Potreba stvara proizvod, ali i proizvod stvara potrebu“, specifičnost modaliteta mogućeg pozicioniranja proizvoda postaje izrazitija (Faktopedija, 2004., str.144.)<sup>105</sup>.

Istraživanja su pokazala da kupac prvo bira prodavaonicu, a zatim proizvode i marke proizvoda u okviru te prodavaonice. Kada se radi o trgovni namještaja kao vrsti prodavaonice na malo, istraživanja su pokazala da se dvije od tri kupovne odluke donose na mjestu kupnje, a to znači da nisu prije planirane. Iz toga se može zaključiti da se na kupca može utjecati različitim prodajnim tehnikama (Soče Kraljević, 2007., str.189.)<sup>106</sup>.

Upravo je prilikom pozicioniranja također i novog proizvoda ključno imati u vidu ispunjavanje potreba kupca kao imperativ sadržan u sintagmi „Hoću sve, i hoću sve odmah!“ U prilog ovoj tezi govori statistika, jer je sve više potrošača spremno platiti više za proizvode koji im čine život lakšim.

Ikea se prilagodila ovom trendu „opipavajući puls tržišta“ poboljšavajući i specijalizirajući svoje proizvode, namijenjujući ih određenim ciljnim grupama, a kanali prodaje produžuju radno vrijeme radnim danima i vikendom, te su u današnje vrijeme i digitalno dostupni 0-24, kako bi svojim potrošačima bili što dostupniji. U skladu s logikom potrošačkog društva, ljudi uživaju u kupovini koja im omogućava da se izbore sa svakodnevnim pritiscima koje nameće suvremeno društvo i tim putem se oslobađaju stresa. Imajući u vidu takav trend kod potrošača, imperativ

---

<sup>105</sup> (Faktopedija, 2004., str.144.)

<sup>106</sup> (Soče Kraljević, 2007., str.189.)

za Ikeu bio je rad na daljem usavršavanju i specijalizaciji proizvoda i usluga, da budu dostupni baš onda kad potrošaču to odgovara i to na način kako mu odgovara, razvijanju pogodnosti koje omogućavaju da se lakše nose sa svakodnevnim pritiscima. (<http://marketingreza.com/portal/kakav-je-potrosac-buducnosti/>)<sup>107</sup>, pristupljeno 28. kolovoza 2018.

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

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

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

### **5.3.2. Utjecaj troškovnog vodstva i diferencijacije Ikee na faktor cijene njenih proizvoda**

Važnost bilo kojeg nedostatka ili prednosti poduzeća u konačnici je samo funkcija diferencijacije ili troškovnog vodstva (Porter, 2008., str. 29.)<sup>108</sup>.

Troškovno vodstvo najjasnija je od triju generičkih strategija. Međutim, troškovni vođa ne može zanemariti osnove diferencijacije. Ako kupci budu njegov proizvod smatrali neusporedivim s konkurentskim ili neprihvatljivim, troškovni vođa bit će prisiljen znatno sniziti

---

<sup>107</sup> (<http://marketingreza.com/portal/kakav-je-potrosac-buducnosti/>)

<sup>108</sup> (Porter, 2008., str. 29.)

cijenu svojih proizvoda kako bi ostvario prodaju. To može neutralizirati njegove koristi od troškovne prednosti (Porter, 2008., str. 31.)<sup>109</sup>.

Upravo navedenim principom vodila se Ikea, kada je na bazičnu poslovnu strategiju troškovne prednosti, nadogradila strateške odrednice diferencijacije, implementirajući razlikovne značajke, te se tako od svojih konkurenata istaknula, obzirom je tako pronađen jedinstven put u nečemu što je vrijedno kupcima.

Strategijska logika troškovnog vođe obično zahtijeva da bude jedini troškovni vođa, a ne jedno od poduzeća koja se natječu za tu poziciju. Ne uvidjevši to, mnoga su poduzeća učinila strategijsku pogrešku. Kada više poduzeća teži poziciji troškovnog vođe, rivalstvo među njima veoma je žestoko jer se svaki djelić tržišta smatra presudnim. Ako jedno poduzeće ne pobijedi veoma brzo u natjecanju za troškovnog vođu, a ostala poduzeća napuste utrku, posljedice u dugom roku mogu biti fatalne za profitabilnost svih poduzeća. Dakle, troškovno je vodstvo strategija koja je posebno ovisna o prednosti koju stvore poduzeća koja prva iskoriste priliku, osim ako značajni tehnološki napredak ne omogući poduzećima da radikalno promijene svoje troškovne pozicije (Porter; 2008., str. 31.)<sup>110</sup>.

Prednosti strategije troškovnog vodstva mogu biti promatrane u kontekstu Porterovih pet sila. U slučaju da se radi o opasnosti od ulaska novih konkurenata, prednost lidera je ta što je zaštićen niskim troškovima, a novim konkurentima je izuzetno teško startati s niskim troškovima. Troškovni lider obično ima širok tržišni udjel pa je u situaciji da kao kupac inputa traži niske nabavne cijene. Opasnost od supstituta smanjena je činjenicom da lider može dodatnim sniženjem cijena učiniti svoje proizvode atraktivnijima. Troškovni lider je u stanju ostvariti prednost sve dok je niska cijena odlučujući faktor kupovine. (Vrdoljak Raguž; 2012., str. 389.)<sup>111</sup>.

Diferencijacija je Ikeu odvela ka vrhunskom poslovanju, u situaciji kada je postignuta cijena uz dodatnu dobit premašila sve troškove nastale zbog jedinstvenosti. Diferencijacija može proizaći i iz aktivnosti koje slijede nakon aktivnosti poduzeća u životnom ciklusu proizvoda. Posrednici poduzeća mogu biti izvor diferencijacije te mogu unaprijediti ugled poduzeća, servisnu mrežu, usluge klijentima i mnoge druge čimbenike (Porter, 2008., str. 32.)<sup>112</sup>.

---

<sup>109</sup> (Porter, 2008., str. 31.)

<sup>110</sup> (Porter; 2008., str. 31.)

<sup>111</sup> (Vrdoljak Raguž; 2012., str. 389.)

<sup>112</sup> (Porter, 2008., str. 32.)

### 5.3.3. Generiranje konkurentske prednosti Ikee kroz proces povećanja zadovoljstva potrošača

IKEA je svoje poslovanje podredila usmjerenosti na potrošača, njezina vizija je: „Stvoriti bolji svakodnevni život većini ljudi“. Poslovna ideja IKEA-e je „ponuditi široki asortiman dobro dizajniranih, funkcionalnih proizvoda za uređenje doma, po niskim cijenama, koje si većina ljudi može priuštiti“. IKEA koncept usmjeren je na poboljšavanje kvalitete življenja ljudi unutar vlastitog doma (Ikea Hrvatska, 2015.)<sup>113</sup>. Vizija i poslovna ideja upućuju na razumijevanje uloge zadovoljstva potrošača u suvremenom poslovanju. Demokratski dizajn potaknut je pitanjem osnivača kompanije: „Zašto dobro dizajniran namještaj mora biti skup?“. Dobro dizajnirani proizvodi oduvijek su bili namjenjeni bogatijim pojedincima, a siromašnima nedostupni. Ideja osnivača kompanije bila je omogućiti dostupnost dobro dizajniranog namještaja kojeg si može priuštiti većina ljudi. Ideja navedene skromnosti potječe s područja skromnih farmerskih zajednica u švedskom okrugu Smaland. Tri dimenzije demokratskog dizajna su oblik, funkcionalnost i niska cijena. Navedene tri dimenzije ujedno su i današnja konkurentna prednost IKEA-e. Dizajneri IKEA-e tako koriste dizajn kako bi spustili cijenu proizvoda, a ne povisili.

Započinju od dizajniranja cijene, čija je svrha utvrditi cijenu koja je svima pristupačna. Nakon toga

kreće dizajniranje namještaja, gdje dizajneri više preferiraju raditi u radionicama s proizvodnim osobljem, nego u uredima.

Vrijednosti koje IKEA otkriva kroz navedene aktivnosti su poštovanje i društvena odgovornost kroz inovativno razmišljanje. Na vrlo loš odaziv potrošača IKEA je naišla u Ujedinjenom Kraljevstvu. Domaće stanovništvo preferiralo je tradicionalan dizajn za uređivanje domova. Kampanjom pod sloganom „Chuck out the chintz“ transformirala je tadašnju negativnu sliku i donijela moderan dizajn u britanske domove. IKEA je pokazala kako pruža alate za stvaranje novog identiteta kroz uređivanje vlastitog doma potrošača. Temeljne vrijednosti IKEA-e tako možemo kategorizirati u oznaku 3P (Edvardson et al; 2006.)<sup>114</sup>:

---

<sup>113</sup> (Ikea Hrvatska, 2015.)

<sup>114</sup> (Edvardson et al; 2006.)

- a) Cijena (Price)
- b) Okoliš (Planet)
- c) Ljudi (People)

IKEA koncept ima svrhu prenijeti dio kulture kompanije u domove potrošača. Njihova misija je prikazati aktivnosti na temelju vrijednosti i uvjerenja koje kompanija provodi s ciljem zadovoljenja potreba potrošača. Kupovinom proizvoda potrošač tako prihvaća kulturu ponašanja kompanije koja potječe iz davne 1950. godine. Briga za potrošača svakako je na prvom mjestu ove multinacionalne kompanije što je posljedica uspjeha i rasta kompanije. U kompaniji su omogućili potrošačima da urede svoj dom inovativnim i modernim proizvodima prema željenim preferencijama po trajno niskim i pristupačnim cijenama. Kada se govori o niskim cijenama, teško je ne primijetiti da cjenovnom politikom IKEA obuhvaća segment tržišta široke potrošnje. Cijena je vrlo često presudni kriterij kod potrošača tijekom odluke o kupovini, ali i uvjet odlaska na određeno prodajno mjesto. Navedenom politikom IKEA je uspjela privući potrošače koji su financijski, ali i vremenski ograničeni. Kako bi što uspješnije prenijeli vrijednosti i viziju kompanije IKEA iskreno odabire ljudske potencijale. Chernatony (2011., str. 605.)<sup>115</sup> navode kako IKEA odabire ljudske potencijale čiji se potencijal može iskoristiti na najbolji mogući način.

IKEA koristi vrijednosti i pri samom dizajniranju proizvoda. Tako su najcjenjenije vrijednosti: iskrenost, jednostavnost i cjenovna osvještenost.

Zadovoljstvo u IKEA-i su prepoznali kao sredstvo za redovito vraćanje potrošača i širenje pozitivnih činjenica o proizvodu i brendu, stoga usmjerenost cjelokupnog poslovanja na potrošača smatraju opravdanim. Kroz povijest, analiza literature pokazala je da IKEA ima tendenciju slušanja potrošača i njihovih zahtjeva. Konkurencija ima zaista težak zadatak pred sobom, jer IKEA ima potpuno razrađen sustav stvaranja rješenja i vrijednosti ne oviseći o tuđoj proizvodnji ili bankarskom sustavu, kako je to već detaljnije predočeno u prethodnom poglavlju.

U IKEA-i su shvatili da njihovi potrošači vole sami stvarati vrijednosti. U proizvodnom asortimanu tako se nalaze proizvodi koje potrošači mogu jednostavno i samostalno montirati, uz to nude se i pogodnosti izbora različitih boja kao i materijala dijelova namještaja. Proizvodi

---

<sup>115</sup> (Chernatony 2011., str. 605.)

su pakirani na način kako bi potrošač vlastitim prijevoznim sredstvom uspješno prevezao kupljene proizvode na željeno odredište. Prodajni je koncept IKEA-e usmjeren prema obiteljskom segmentu potrošača što je ujedno i simbol za dom. Proizvodi koje IKEA ima u ponudi koncipirani su na način da mogu poslužiti i u poslovnom segmentu potrošača, pa tako brojna poduzeća svoje urede i poslovne prostore uređuju upravo u IKEA-i. Iako poslovanje IKEA-e ovisi o ostalim interesnim skupinama, kompanija svoj naglasak upravo stavlja na posvećenost potrošaču i važnosti odnosa s njima. Svoj fokus su usmjerili na izbor kvalitetnih ljudskih potencijala koji prenose vrijednosti i viziju poduzeća jer su usvojili činjenicu da je većinski gubitak klijenata pod utjecajem zaposlenika. Stoga su svoju strategiju usmjerili na zadržavanje potrošača kroz povećanje njihova zadovoljstva. Promatranjem svojih potrošača u IKEA-i utvrdili su da su potrošači iznimno osjetljivi kako ih ostali doživljavaju. Potrošnja u IKEA-i je usmjerena kreiranju percepcije uređenosti obitelji i stvaranje osjećaja udobnosti u vlastitom domu. Ono što bitno razlikuje IKEA-u od ostalih kompanija je stavljanje stvarne korisnosti proizvoda koja se dobiva korištenjem ispred značenja percepcije.

Potrošnja u IKEA-i stavlja potrošača u stvarni doticaj s proizvodom i percepcije uređenja vlastitog doma. Pakiranje i ambalaža na taj način dolaze manje do izražaja, jer su proizvodi koji se nalaze unutar prodajnog prostora proizvedeni uglavnom od IKEA-e. Kao još jednu konkurentnu prednost, možemo navesti uštedu troškova pakiranja i ambalaže jer potrošači na licu mjesta doživljavaju proizvod i percipiraju njegovu namjenu i poziciju unutar doma.

Proizvodi koje potrošači kupuju vrhunske su kvalitete i kompanija nije koristila strategiju kratkoročnosti proizvoda kako bi došlo do opetovane kupnje. U IKEA-i su imali na umu da potrošač upravo na temelju iskustva s jednim proizvodom odluči ostatak doma urediti upravo u IKEA-i.

Prema Kotler i Keller (2008., str. 387.)<sup>116</sup>, dizajn je taj koji može preusmjeriti percepciju klijenta prema ugodnijem iskustvu s markom. IKEA je postala poznati svjetski proizvođač namještaja dijelom zbog svoje sposobnosti dizajniranja i izrade namještaja koji ne izgleda jeftino.

Uređenje stana je vrlo česta tema kod ljudi, potrošači vrlo često kroz razgovor nakon zadovoljstva i pozitivnog iskustva toplo preporučuju IKEA-u. Uspjeh IKEA-e se svakako krije u slušanju potrošača, te njihovi stručni dizajneri preslikavaju potrebe potrošača u razvoj novih

---

<sup>116</sup> (Kotler i Keller 2008., str. 387.)

rješenja i proizvoda. Mjere IKEA-e su usmjerene na prenošenje vjerodostojnih poruka potrošačima o uslugama koje se nude kupnjom proizvoda. IKEA tako nudi dostavu kupljenih proizvoda u dom potrošača za već od 100 kn. Mogućnostima prijevoza kupljenih proizvoda IKEA poklanja veliku dozu pažnje, pa tako potrošači imaju mogućnost iznajmiti auto prikolicu ukoliko namještaj ne stane u njihov automobil za čak 30 kn. Ukoliko je riječ o većoj količini kupljenih proizvoda, potrošačima je ponuđena mogućnost najma kombija za 95 kn.

Usmjerili su financijske usluge koje omogućuju potrošačima plaćanje na različite načine uz kreditne i debitne kartice, uz mogućnost kreditiranja uređenja vlastitog doma. IKEA svojim potrošačima nudi uštedu vremena kroz uslugu preuzimanja robe uz prilaganje popisa potrebne robe. Prepušta svojim potrošačima da sami donesu odluku o načinu kupovine, sastavljanja i dostave proizvoda. Njihova poruka na web stranici glasi: “Sve možeš napraviti sam/a, ali ne moraš“ (Ikea Hrvatska, 2016.)<sup>117</sup>. Tu se nalazi široka ponuda usluga sastavljanja, montiranja, mjerenja, šivanja. IKEA poklon kartica svojim potrošačima omogućuje mogućnost darivanja najbližima uz odabir dizajna i novčane vrijednosti kartice. Kao inovativna i ekološki osvještana kompanija nudi potrošačima besplatno punjenje električnih vozila.

Aktivnosti koje IKEA provodi za povećanje zadovoljstva potrošača javne su objave na njihovoj web stranici o proizvodima koji su povučeni s policama s detaljnim opisom razloga. Na taj način IKEA želi pokazati svojim potrošačima kako je zaista sva pažnja usmjerena na njihovo zadovoljstvo, ali i sigurnost. Putem web stranice donosi informacije potrošačima o svojim donacijskim aktivnostima, inovacijama i proširenju asortimana. Aktivnosti i mjere koje su usmjerene na potrošače mogu se povezati s uspješnošću poduzeća.

#### **5.3.4. Kratak presjek značajki internacionalizacije poslovanje IKEA na primjeru hrvatskog tržišta**

IKEA je jedan od najpoznatijih svjetskih proizvođača namještaja i svoja je vrata otvorila hrvatskim kupcima u 2014. godini. Nakon dugogodišnjih pregovora, realizirano je poslovanje robne kuće IKEA u RH. Riječ je o brendu s povijesnom tradicijom koji je podigao ljestvicu očekivanja potrošača na zavidnu razinu. Uz već predodređena visoka očekivanja potrošača, globalna reputacija nosi određeni rizik koji svakako može utjecati na zadovoljstvo potrošača na

---

<sup>117</sup> (Ikea Hrvatska, 2016.)



novom tržištu. Prema Kotleru (2008), takva očekivanja u industriji namještaja uvjetovana su iskustvima stečenim u prošlim kupnjama, savjetima prijatelja, te informacijama i obećanjima konkurenata.

Brojni kupci s prebivalištem u RH imaju iskustva s kupovinom IKEA-nih proizvoda u Austriji i Njemačkoj, stoga je uspješna internalizacija uvjet za zadržavanje zadovoljnih potrošača. U internalizaciji brenda u Kini, menadžer zadužen za ekspanziju ističe kako je osam mjeseci bilo potrebno za prilagodbu i učenje navika kineskog tržišta. U Rusiji su menadžeri poslušali savjete IKEA stručnjaka koji su im preporučili da prva prodajna mjesta otvore u blizini metro stanica zbog tadašnjeg malog broja privatnih automobila u Moskvi (De Chernatony, L. et. al; 2011.)<sup>118</sup>. Istraživanje će pokazati uspješnost provedbe internalizacije IKEA-inog brenda na hrvatskom tržištu koje će biti iskazano kroz zadovoljstvo potrošača.

Privlačenje potrošača započelo je kroz medijski publicitet najave otvaranja robne kuće. Izradom web stranice i oglasa za posao IKEA je istaknula tražene vrijednosti budućih zaposlenika i potvrdila usluge koje će ponuditi svojim potrošačima.

Nakon toga je dio svojih marketing aktivnosti preselila na društvene mreže, a stanovnici Zagreba i okolice ubrzo su mogli pronaći u svojim poštanskim sandučićima prve kataloge IKEA-e na hrvatskom jeziku.

Otvorenje IKEA robne kuće u Zagrebu potrošači su dočekali s oduševljenjem. Na otvorenju se okupilo oko 300-tinjak posjetitelja, a u prvih deset radnih sati IKEA je zabilježila 15 263 posjetitelja. IKEA je ponudila mogućnost svojim potrošačima povrat robe kroz 90 dana. U ponudi se tako nalazi 9 500 proizvoda koji su izloženi na 38 000 četvornih metara. Samim otvorenjem zaposleno je 350 radnika, a vrijednost cijele investicije iznosi 700 milijuna kuna.

Od otvorenja kroz dvadeset dana u IKEA Family članstvo učlanjeno je više od 15 000 građana (Kotler; 2008.)<sup>119</sup>.

Vezano uz početničke greške u strategiji rada, hrvatsko rukovodstvo ove međunarodne tvrtke ne libi se iznijeti iste. Kao u slučaju gotovo svake tvrtke, bilo je i početničkih pogrešaka. U početku je strategija bila takva da tvrtka Ikea bude vrlo usmjerena na brend i na kontakte s vanjskim dobavljačima, dok je posve zapostavljala potrebu digitalizacije svoje web stranice i

---

<sup>118</sup> (De Chernatony, L. et. al; 2011.)

<sup>119</sup> (Kotler; 2008.)

uvođenja online kupnje za čitavih 3 godine poslovanja, čime je dopustila da joj bitan virtualan segment kupaca ode na druga mjesta.

Pozitivna stvar bila je da je menadžment odmah na početku poslovanja znao koji su kanali promocije najbolji, te su od samog početka uspješno nalazili put do kupaca. Nakon početničkih stranputica, pravilno primijenjeni naknadni poslovni plan doveo je do uspješne promocijske strategije i uopće poslovanja, te je ova međunarodna tvrtka vrlo brzo dobila svoje mjesto na tržištu, kao i zadovoljne kupce, što je pokazao pozitivan rezultat već na kraju godine poslovanja.

### **5.3.5. Aktivnosti međunarodnog marketinga tvrtke Ikea s osvrtom na Hrvatsku**

IKEA je jedan od najpoznatijih svjetskih proizvođača namještaja i svoja je vrata otvorila hrvatskim kupcima u 2014. godini. Otvorenje IKEA robne kuće u Zagrebu potrošači su dočekali s oduševljenjem. Na otvorenju se okupilo oko 300-tinjak posjetitelja, a u prvih deset radnih sati IKEA je zabilježila 15 263 posjetitelja. IKEA je ponudila mogućnost svojim potrošačima povrat robe kroz 90 dana. U ponudi se tako nalazi 9 500 proizvoda koji su izloženi na 38 000 četvornih metara. Samim otvorenjem zaposleno je 350 radnika, a vrijednost cijele investicije iznosi 700 milijuna kuna.

Od otvorenja kroz dvadeset dana u IKEA Family članstvo učlanjeno je više od 15 000 građana (Kotler; 2008.)<sup>120</sup>.

Vežano uz početničke greške u strategiji rada, hrvatsko rukovodstvo ove međunarodne tvrtke ne libi se iznijeti iste. Kao u slučaju gotovo svake tvrtke, bilo je i početničkih pogrešaka. U početku je strategija bila takva da tvrtka Ikea bude vrlo usmjerena na brend i na kontakte s vanjskim dobavljačima, dok je posve zapostavljala potrebu digitalizacije svoje web stranice i uvođenja online kupnje za čitavih 3 godine poslovanja, čime je dopustila da joj bitan virtualan segment kupaca ode na druga mjesta.

---

<sup>120</sup> (Kotler; 2008.)

### 5.3.5.1. *Proizvod*

Na temelju intervjua s menadžerima, utvrđeno je da su boja i pakiranje adaptirani različitim međunarodnim tržištima, dok su koncept proizvoda, proizvodne linije i brend standardizirani na međunarodnim tržištima. Jedan od menadžera objašnjava da dok se proizvod proizvodi u tamnim bojama za Rumunjsku, isti je proizvod proizveden u bijeloj boji za Njemačku i Nizozemsku. Nadalje, fotelja povećava trošak distribucije jer ne donosi mnogo novca, ali zauzima veliki prostor. Zbog toga se ne preferira slanje paketa drugim zemljama, dok god takva zemlja ne dobije svoju matičnu poslovnicu, koja djeluje i kao distribucijski centar.

S obzirom na to, proizvodni je asortiman standardiziran na temelju svojstava tržišta, preferencija kupaca i distributivnih troškova. Jednako tako, menadžeri su primijetili da su oznaka i robna marka standardizirani tako da tvrtka može stvoriti prepoznatljivost tržišne vrijednosti marke na međunarodnim tržištima. Politike koje se primjenjuju u proizvod miksu prikazane su u tablici 7.

**Tablica 7.** Proizvod miksa

PROIZVOD MIKS	STRATEGIJA	GLAVNI RAZLOG
PROIZVODNI KONCEPT	STANDARDIZACIJA	PREPOZNAVANJE ROBNE MARKE I JAKOST MARKE
BOJA	ADAPTACIJA	KARAKTERISTIKE TRŽIŠTA, PREFERENCIJE KUPACA
PAKOVANJE	ADAPTACIJA	KARAKTERISTIKE TRŽIŠTA, PREFERENCIJE KUPACA
ETIKETA	STANDARDIZACIJA	PREPOZNAVANJE ROBNE MARKE I JAKOST MARKE
IME BRENDIA	STANDARDIZACIJA	PREPOZNAVANJE ROBNE MARKE I JAKOST MARKE

*Izvor: Obrada autorice*

### 5.3.5.2. *Cijena*

Na temelju analize spoznaja prisutnim u intervjuima, kao i dokumentaciji ove međunarodne tvrtke, vidljivo je da su menadžeri izjavili da su troškovi oglašavanja na domaćim tržištima viši od troškova na međunarodnim tržištima jer se reklame izrađuju od strane povratnih informacija kupaca na međunarodnim tržištima. U ovoj situaciji, cijena na međunarodnim tržištima niža je nego na domaćim tržištima. Zatim, menadžeri kažu da je “strategija određivanja cijena utemeljena na određivanju cijena na temelju konkurencije. Najrealnija faza ove politike određivanja cijena je usporedba. Cijene konkurentnih tvrki slijede slični proizvodi.”

### 5.3.5.3. Mjesto

Analiza dostupnih materijala otkriva da se proizvodi prenose izravno na inozemna tržišta bez ikakve pomoći posrednika kako bi se osigurala kontrola marketinških aktivnosti. Najčešće se pritom za rad koriste metode rada na tim tržištima distributerstvo, franšizing i lanac trgovina (tablica 5). To je objasnio jedan od menadžera Ikee:

“Dok Ikea nudi za prodaju samo proizvode vlastite tvrtke, proizvodi u drugim trgovinama namještajem su predstavljeni s drugim brendovima. Također, prema menadžerima, na distribuciju utječu priroda tržišnih i zakonskih propisa. Na primjer, jedan od menadžera je rekao da se "proizvodi distribuiraju europaletom za neke zemlje EU kao što je Njemačka i Austrija".

Drugi je menadžer izjavio da se “globalni logističko distribucijski lanci koriste kao načini isporuke”, pri čemu je distribuirani proizvod usklađen s radnim računalnim programom. Kroz ovaj program, zahtjevi klijenta su vidljivi u sjedištu.

**Tablica 8.** Distribucijski kanali

#### DISTRIBUCIJA

Distributerstvo	Franšiza	Lanac prodavaonica
-----------------	----------	--------------------

*Izvor: obrada autorice*

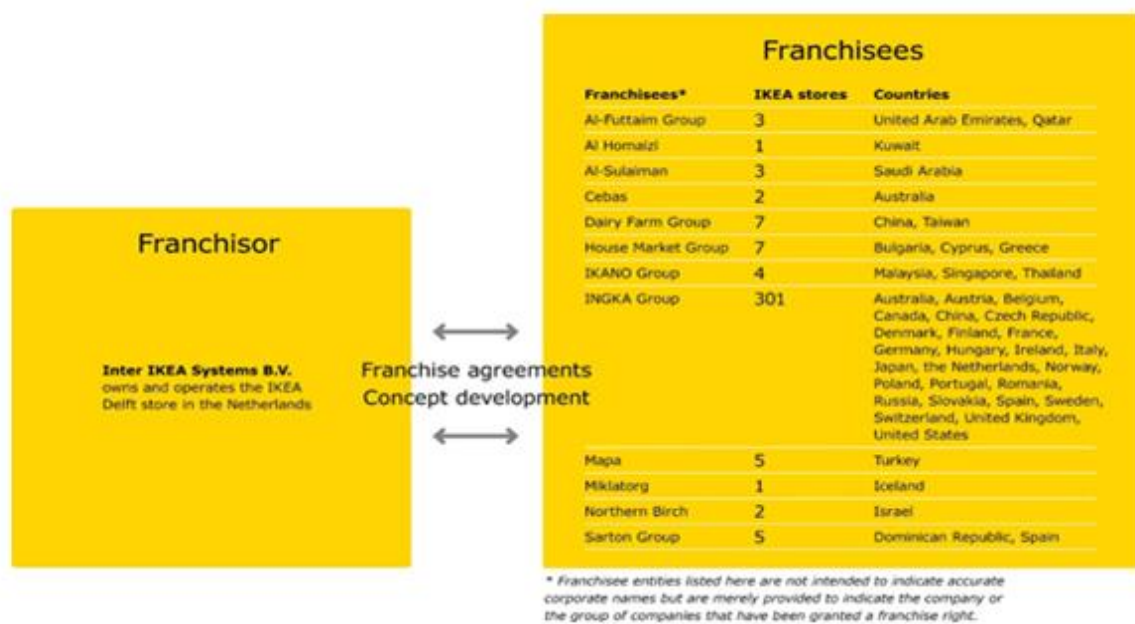
Danas u svijetu pod franšizom IKEA posluje preko 300 prodajnih centara u 40 zemalja, koje godišnje posjeti 400 milijuna potencijalnih kupaca. U srpnju 2004. godine je otvoren dvjestoti prodajni centar, u New Havenu u SAD, i još ih se 6 planira otvoriti do kraja 2004. godine. U

prosincu se otvara zadnji od njih, na Taiwanu. U 2005. godini se diljem svijeta otvorilo još 19 trgovačkih centara. U Hrvatskoj, u Rugvici kod Zagreba, otvorenje Ikee bilo je u ljeto 2014. godine.

Cilj Inter IKEA Systems, BV-a, kao nositelja franšize, je da poveća dostupnost IKEA proizvoda širenjem priče o konceptu gospodarskog subjekta, utemeljenom u želji da se kreira što ljepši život za što veći broj ljudi. Dakle, njihov cilj je da namještaj IKEA bude dostupan što većem broju kupaca.

Franšize se daju samo onim gospodarskim subjektima koji mogu osigurati snažnu tržišnu poziciju i tržišni prodor u zemlji u kojoj posluju. (Slika 3)

**Slika 3. Struktura franšize IKEA-e**

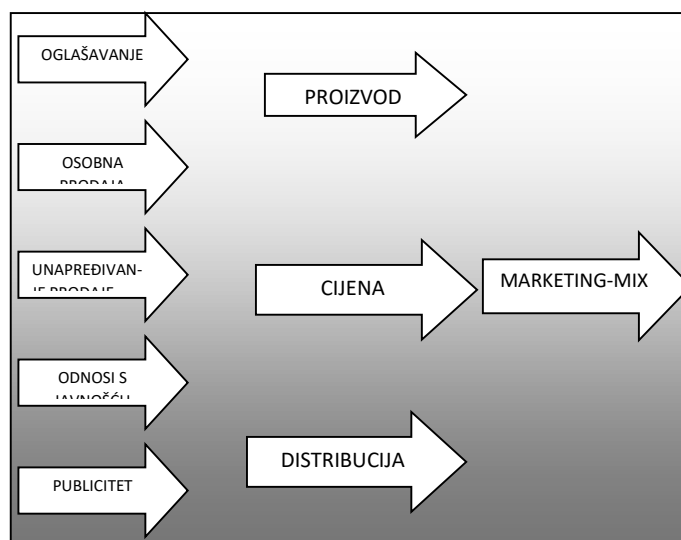


**Izvor:** <http://franchisor.ikea.com/franchising.html>, pristupljeno 10. studenoga 2018.

#### 5.3.5.4. Promocija

Promocija u širem značenju predstavlja pojam za unapređenje nečega (od latinske riječi *promovere* – kretanje unaprijed), a u užem smislu promocija kao element marketing miksa jest skup aktivnosti kojim se emitiraju različite informacije iz gospodarskog subjekta u okruženje, odnosno u najvećoj mjeri na tržište.

**Slika 4.** Uloga promocije u marketing-mixu



*Izvor: Meler, M.: Osnove marketinga, Ekonomski fakultet, Osijek, 2005., str. 264.*

Odnosi s javnošću robne kuće IKEA ključan su moment njenog promocijskog miksa.

Poduzeće prodaje svoje proizvode u podružnici u Zagrebu i preko interneta, od 2017. godine i putem interaktivnog webshopa, te su zbog toga Ikeini proizvodi postali pristupačni diljem Hrvatske. Prodaja se pored trgovine u Zagrebu, vrši i putem internet prodaje.

„Kad bukne krizna situacija, kao što je slučaj smrti i to još djece, radi namještaja etabliranog brenda kao što je Ikea, usputnom promatraču nije uvijek jasno da su zapravo počele dvije krize – ‘stvarna kriza’ i ‘medijska kriza’. U stvarnim krizama ti gubici događaju se stvarnim ljudima. U korporativnim krizama, realnosti poput smrti djece, radi korištenja Ikea lampi (<http://www.dnevno.hr/vijesti/svijet/ikea-povukla-s-trzista-djecje-lampe-nakon-smrti>) 16-

mjesecne-bebe-108401/, pristupljeno 16. studeni 2018.)<sup>121</sup> ili nakon korištenja dječjih komoda (<http://www.index.hr/vijesti/clanak/ikea-ce-platiti-50-milijuna-dolara-odstete-jer-su-njezini-ormarici-usmrtili-troje-djece/939669.aspx>, pristupljeno 16. studeni 2018.)<sup>122</sup> udaljene su od opće javnosti koja ne sudjeluje u tim stvarnostima upravo zahvaljujući posredničkoj ulozi medija.“ (Keller, K.L.)<sup>123</sup>.

IKEA se tako u SAD-u nagodila o isplati 50 milijuna dolara odštete s obiteljima čija su djeca poginula nakon što su Ikeini ladičari pali na njih.

Troje djece je poginulo, nakon što je Ikein ladičar Malm pao na njih. Tvrtka je najprije izdala upozorenja te su savjetovali pričvršćivanje ladičara za zid, no nakon nesretnih događaja su povukli milijune takvih ladičara s tržišta. Do nesreća je došlo u razdoblju od 2014. do 2016. godine, te je Ikea nagodbom pristala plasirati na tržište SAD-a samo ladičare i škrinje koje zadovoljavaju sigurnosne kriterije na predmetima za skladištenje odjeće. Uz novac koji će isplatiti obiteljima, Ikea je pristala i donirati tri odvojene donacije od 50 tisuća dolara bolnicama u znak sjećanja na trojicu dječaka te uplatiti 100.000 dolara zakladi koja se bavi sigurnošću djece.

Da je Ikea društveno odgovorna kompanija, koja je sklona implementirati i ex ante korporacijsko komunikacijsku strategiju, prije nego li nastupe štetne posljedice, pokazuje još jedan primjer s lampama. (<http://net.hr/danas/novac/opasan-proizvod-ako-imate-ove-lampe-kupljene-u-ikei-odmah-ih-morate-vratiti/>, pristupljeno 1. prosinca 2018).<sup>124</sup>

### 5.3.6. Raspravni dio

Studija je pokušala doprinijeti međunarodnoj marketinškoj literaturi ispitivanjem aktivnosti marketinškog miksa u kontekstu međunarodne tvrtke Ikea.

---

<sup>121</sup> (<http://www.dnevno.hr/vijesti/svijet/ikea-povukla-s-trzista-djecje-lampe-nakon-smrti-16-mjesecne-bebe-108401/>, pristupljeno 16. studeni 2018.)

<sup>122</sup> (<http://www.index.hr/vijesti/clanak/ikea-ce-platiti-50-milijuna-dolara-odstete-jer-su-njezini-ormarici-usmrtili-troje-djece/939669.aspx>, pristupljeno 16. studeni 2018.)

<sup>123</sup> (Keller, K.L.)

<sup>124</sup> (<http://net.hr/danas/novac/opasan-proizvod-ako-imate-ove-lampe-kupljene-u-ikei-odmah-ih-morate-vratiti/>, pristupljeno 1. prosinca 2018).

Ova studija otkrila je da mjesto i troškovni elementi imaju implemente adaptacije, da je element promocije standardiziran, a element proizvoda pretežno standardiziran, s implementima adaptacije međunarodnom marketinškom miksu, u cilju prilagodbe potpunijem prikazu. Zamjetno je da Ikea kod internacionalizacije svog poslovanja primjenjuje Cavusgilov model, koji je posljednji model koji ispituje ponašanje nekog aspekta procesa internacionalizacije. Kao takva, tvrtka se odlučila internacionalizirati s proaktivnim faktorima kao što su nagon za rukovodstvom, ekskluzivne informacije, pomoć domaće vlade, ekonomija razmjera. Posebno su situacijski testirane aktivnosti marketinškog miksa koje uključuju proizvod, cijenu, lokaciju i promotivne aktivnosti.

Iako je strategija standardizacije primordijalna kod pozicioniranja Ikeinih proizvoda na međunarodno tržište, predočeno je i to da su glavni razlozi adaptacije dani u kulturnim razlikama i sklonostima korisnika na takvim kulturno različitim tržištima.

S druge strane, glavni uzroci standardizacije su prepoznatljivost branda i pravednost. Prethodna istraživanja potvrdila su ove nalaze (Nguyen; 2011.)<sup>125</sup>.

Ovdje se vidi da je politika određivanja cijena natjecanje koje se temelji na cijenama jer je konkurencija vrlo stroga i razlike između konkurentskih proizvoda su vrlo male (Hinterhuber; 2008.)<sup>126</sup>. U tom smislu, poduzeću Ikea se može priznati pravilno prepoznavanje strategije diferencijacije proizvoda, kao nadogradnje strategiji troškovnog vodstva. Pokazano je i to da je element lokacije, kao marketinškog miksa prilagođeni element.

Također, može se reći da je geografski položaj, snažan aspekt industrije, te da olakšava prilagodbu elemenata web-lokacije. Konačno, iako su prethodne studije pokazale da je element promocije adaptiran drugim elementima (Siraliova; Angelis; 2006.)<sup>127</sup>, iz ove analize proizlazi da je promocijski element marketinškog miksa izrazito standardiziran. Međutim, u ovoj studiji postoje neka metodološka ograničenja. Konkretno, generaliziranje uzorkovanja je ograničenje ovog istraživanja. Studija je provedena u specifičnom nacionalnom kontekstu, hrvatska Ikea općenito i Ikea posebno u okrugu EU zemalja.

U tom smislu, hrvatski uzorak nameće neka ograničenja interpretacija i primjena rezultata. Istraživanje je provedeno analizom interne Ikea dokumentacije u Hrvatskoj, te razgovorom s

---

<sup>125</sup> (Nguyen; 2011.)

<sup>126</sup> (Hinterhuber; 2008.)

<sup>127</sup> (Siraliova; Angelis; 2006.)



međunarodnim marketinškim menadžerima koji rade u hrvatskoj ispostavi ove međunarodne tvrtke. Rezultate treba potvrditi pouzdanim istraživanjem, više uzoraka i različitim sektorskim tvrtkama. Također potrebno je empirijski istražiti stupanj standardizacije, nasuprot adaptacije aktivnosti marketinškog miksa.

#### **5.4. Adapatacija u međunarodnom marketingu na primjeru analize plasmana Nike sportske opreme na muslimanska tržišta**

Nike nije prvi mainstream sportski brand koji prepoznaje potrebe muslimanskih žena. Na Olimpijskim igrama u Londonu 2012. Sarah Attar bila je jedna od dviju žena koje su predstavljale Saudijsku Arabiju u vlastitom hidžabu. U Rio 2016. kasnije, Attarova je uniforma dizajnirala druga tvrtka iz Oregona, Oiselle.

Trenutak koji je utjecao na Nike da uđe u proces kreiranja sportske odjeće za žene muslimanske vjeroispovijesti bio je kako je vidio Attar na natjecanju 2012. godine. “Ovaj pokret prvi put prožima međunarodnu svijest 2012. godine, kada su trkačice sa hijabom preuzele globalnu pozornicu u Londonu”, navodi Nike.

##### **5.4.1. Povijesni prikaz nastanka i razvoja Nikea**

Blue Ribbon Sports preteča je naziva danas globalno poznatog brenda Nike, te ova priča datira u 1964.godinu, kada su Bill Bowerman i Phillip Knight, koji se još uvijek nalazi na čelu kompanije, u malom gradiću Beaverton u Oregonu osnovali ovaj brend. Prve kopačke su dizajnirane 1971. godine, a njihova linija je zatim dobila naziv po grčkoj božici pobjede, Niki. Blue Ribbon Sports 1978. godine mijenja naziv u Nike ([https://hr.wikipedia.org/wiki/Nike,\\_Inc](https://hr.wikipedia.org/wiki/Nike,_Inc), pristupljeno 24. studenoga 2018.)<sup>128</sup>. Sjedište kompanije je i ostalo do danas u Beavertonu, malom gradiću koji svoju popularnost može zahvaliti upravo tvrtki Nike. Svoje poslovnice Nike ima u 45 zemalja širom svijeta, a trgovine čak u 160 zemalja. Također je u Nike-ovom vlasništvu brand portfolio sa podružnicama Cole Haan, Converse Inc, Hurley International LLC, Nike Golf, Umbro Ltd. Nike je sponzor mnogim uglednim sportašima i sportskim timovima u svijetu, sa sloganom „Just do it“. Naime, poznati

slogan prvi puta se pojavio u promotivnoj poruci 1988. godine, a inspiracija za njega je došla od posljednjih riječi jednog ubojice koji je bio osuđen na smrt. Nike-ov slogan „Just do it“ je polučio nevjerojatan svjetski uspjeh te se smatra najinovativnijim sloganom 20. stoljeća. Zanimljivo je da je Nikeov logo „swoosh“ dizajnirala 1971. godine studentica grafičkog dizajna Carolyn Davidson. Sam logo simbolizira pokret a nastao je stiliziranjem krila grčke božice pobjede, Nike. ([http://xroads.virginia.edu/~class/am483\\_97/projects/hincker/nikhist.html](http://xroads.virginia.edu/~class/am483_97/projects/hincker/nikhist.html), pristupljeno 26. studenoga 2018.)<sup>129</sup> Nike55 kao globalna kompanija zapošljava radnu snagu diljem svijeta te ima oko 30 000 zaposlenika, a uz indirektno zapošljavanje kroz mnogobrojne dobavljače brojka doseže i do milijun zaposlenih. Glavna misija ove kompanije je donijeti inspiraciju i nadahnuće svakom sportašu u svijetu. Nike kao globalna kompanija ima prednost među svojom konkurencijom jer je lider na tržištu sportske odjeće i obuće. Njegovu konkurenciju čine „veliki igrači“ a svima je već odavno poznato rivalstvo američkog „lava“ i njemačkog „tigra“ Adidasa. Nike, Adidas, Puma i Reebok su glavni igrači na tržištu sportske obuće i odjeće, a njihovi prihodi broje se u milijardama dolara.

#### **5.4.2. Opća strategija poslovanja globalne tvrtke Nike**

Misija globalne kompanije Nike proizlazi iz činjenice njena apsolutna liderstva, te je sadržana u pružanju inspiracije i inovacije svakom sportašu na svijetu. Kompanija često u svojim promotivnim kanalima ističe jedan od svojih slogana „Ako imaš tijelo onda si sportaš“. Time se želi istaknuti kako sport nije samo za osobe koje se njime profesionalno bave, već da je on svakodnevno potreban svakoj osobi bez obzira na dob, spol, zanimanje, obrazovanje itd. Politika poslovanja ove globalne kompanije temelji se na poticanju sporta i zdravog načina života, kako kod profesionalnih sportaša, tako i kod svakog čovjeka.

Korporativna odgovornost kompanije proizlazi iz činjenice svijesti veličine i moći svoje marke, koja uz entuzijazam i strast svojih zaposlenih može doprinijeti značajnim promjenama sportskog načina života. U današnjoj, suvremenoj ekonomiji uslijed tehnoloških otkrića i napretka, kompanija ima priliku još više produbiti povezanost sa potrošačima, uz pozitivan društveni utjecaj diljem svijeta. Politika globalizacije učinila je Nike široko poznatom markom u svijetu. Širenjem svoje kulture, vrijednosti i američkog stila života, tvrtka Nike uspješno djeluje kao lider na svom tržištu u preko 160 zemalja. Ono što kompaniju čini različitom od

---

<sup>129</sup> ([http://xroads.virginia.edu/~class/am483\\_97/projects/hincker/nikhist.html](http://xroads.virginia.edu/~class/am483_97/projects/hincker/nikhist.html), pristupljeno 26. studenoga 2018.)

ostalnih jest upravo poštivanje različitosti. U svim zemljama svog djelovanja Nike poštuje prije svega različitost kultura, rasa, stila i načina života, te se istima prilagođava (<http://news.nike.com/pages/responsibility>, pristupljeno 14. studenoga 2018.)<sup>130</sup>, kako je vidljivo i na primjeru sportske koncepcije proizvoda namijenjenom muslimanskim tržištima.

U svom poslovanju Nike veliku pozornost usmjerava na sklapanje promocijskih ugovora sa momčadima i pojedinim uspješnim sportašima diljem svijeta. Ne postoji sport u kojem se marka Nike ne proteže kao nekakav oblik sponzorstva. No, kompanija je osjetljiva na diskriminaciju bilo kakve vrste pa se zna dogoditi da Nike interventno prekida sponzorski ugovor sa sportašima koji svojim izjavama i neprihvatljivim ponašanjem ruše imidž kompanije.

Politikom kvalitete i održive inovativnosti, Nike potvrđuje zašto je upravo on lider na svom tržištu. On je kompanija koja prati i koristi promjene u tehnologiji i društvu uopće, te ih adaptira svom poslovanju u cilju zadovoljavanja potreba potrošača i pružanja dodatnih koristi. (<http://www.nikeresponsibility.com/innovations>, pristupljeno 3. studenoga 2018.)<sup>131</sup>

#### **5.4.3. Strategija upravljanja markom proizvoda u kompaniji Nike**

Kada je riječ o strateškim potezima pri upravljanju markom u slučaju lidera na tržištu sportske obuće i odjeće Nike, bitno je istaknuti da se kompanija na vrlo učinkovit način diferencira od svojih konkurenata u području upravljanja kvalitetom, cijenom, dizajnom, segmentacijom tržišta, kao inovativnošću proizvoda. Strategija niskih troškova najbolje daje uvid u upravljanje troškovima na način da Nike svoje pogone proizvodnje drži u zemljama istoka, kako bi drastično smanjio troškove proizvodnje (Kina, Vijetnam, Indonezija) i jeftine radne snage. Zanimljiva je činjenica da Nike nema nijednu svoju tvornicu u SAD-u. Globalna strategija Nikea zasniva se na ostvarenju niskih troškova (proizvodnje i jeftine radne snage), uz visoku kvalitetu proizvodnje iz istočnih zemalja, u cilju širenja američke kulture načina života kroz globalizaciju i očuvanje liderstva i konkurentske prednosti nad europski orijentiranom njemačkom dominacijom Adidasa.

---

<sup>130</sup> (<http://news.nike.com/pages/responsibility>, pristupljeno 14. studenoga 2018.)

<sup>131</sup> (<http://www.nikeresponsibility.com/innovations>, pristupljeno 3. studenoga 2018.)

Strategijom „najbolje cijene“ Nike se pozicionira kao kompanija koja određuje cijene proizvoda sukladno njenoj kvaliteti. Uz visoku kvalitetu, dizajn i očigledne inovacije, Nikeove proizvode nerijetko prate i visoke cijene koje su potrošači spremni platiti za koristi koje im takvi proizvodi pružaju. Kada je riječ o dizajnu kao jednom od strateških poteza ove kompanije, treba istaknuti činjenicu da Nike ima oko 60 članova u odjelu za dizajn koji su usmjereni na istraživanja, testiranja i implementaciju inovativnih proizvoda u domeni sportske obuće. Online narudžba proizvoda omogućava domet svim potrošačima koji žele brže i jednostavnije doći do svojih omiljenih proizvoda, a kojih npr. u tom trenutku nema na policama prodajnih mjesta u njihovim gradovima ili zemljama. Nike je također svojim online korisnicima omogućio da sami kreiraju tenisice po vlastitom izboru i naruče ga. Potrošači su u mogućnosti birati boje i cjelokupni dizajn svojih tenisica koje će kao takve samo oni imati. ([http://www.nike.com/hr/en\\_gb/c/nikeid?cp=gsns\\_kw\\_txt!g!c!BR!e!nike%20id!99106766168](http://www.nike.com/hr/en_gb/c/nikeid?cp=gsns_kw_txt!g!c!BR!e!nike%20id!99106766168), pristupljeno 28. listopada 2018.)<sup>132</sup>

Fokus upravljanja markom u ovoj kompaniji je prije svega na inovaciji i adaptaciji, što donosi dugoročan opstanak i profitabilnost, te širi bazen potrošačkih segmenata, kao primjerice onih muslimanskih u sportu, jer prepoznaje potrebu tih tržišta da se objedinjeno žive i vjera i sport.

U kompaniji su svjesni moći svoje marke i koliko daleko mogu dogurati plasirajući inovativne i segmentima adaptirane proizvode koje je teško pratiti i nadmašiti. Godišnje se ulažu velike svote na istraživanja i testiranja novih proizvoda, prateći neprestani razvitak tehnologije koji daje nove dimenzije poslovanju u cilju poboljšanja i napretka u performansama svojih proizvoda.

Strategijom diferencijacije Nike se razlikuje od svojih konkurenata prije svega po jedinstvenom dizajnu, visokoj kvaliteti proizvoda i usluga, oglašavanju i promociji. U svojim promotivnim porukama, koristeći emocionalne apele, Nike kreira jedinstven doživljaj za potrošače objedinjujući svijet sporta, motivaciju i želju za uspjehom. Motivacijskim porukama Nike potrošača potiče na rekreaciju, sportski način života i zdrav duh. Za kreiranje ovakvih promotivnih događaja Nike angažira najbolje svjetske sportaše kako bi svojim primjerom ukazali na to da u svijetu sporta ništa nije nemoguće.

---

<sup>132</sup>([http://www.nike.com/hr/en\\_gb/c/nikeid?cp=gsns\\_kw\\_txt!g!c!BR!e!nike%20id!99106766168](http://www.nike.com/hr/en_gb/c/nikeid?cp=gsns_kw_txt!g!c!BR!e!nike%20id!99106766168), pristupljeno 28. listopada 2018.)

Tvrtka Nike svoje proizvode distribuira u zemlje diljem svijeta na čak 160 destinacija. Ona djeluje kroz 21 distribucijski centar u Europi, Aziji, Australiji, Latinskoj Americi, Africi i Kanadi. Najveći Nikeov distribucijski centar je u Kini. Nike svoje proizvode plasira putem direktne prodaje u svojim trgovinama diljem svijeta, u outlet trgovinama Nike Factory Stores, pružanjem franšiza te online prodajom. (www.nike.com pristupljeno 3. studenoga 2018.)<sup>133</sup>

Prateći učinke vezane za marku, tvrtka Nike prikuplja informacije o poziciji marke na tržištu. Naime, tvrtka Nike periodično obavlja reviziju marke s ciljem podizanja razine njezine vrijednosti na tržištu. Praćenje percepcije potrošača i njihovih stavova kroz određene studije pomaže njenim menadžerima da pravovremeno djeluju koristeći učinkovite marketinške aktivnosti u cilju poboljšanja pozicije marke na tržištu.

#### **5.4.4. Važnost znanstvenog razumijevanja islamskih tržišta**

Događaji u rastućem području islamskog marketinga podižu znanstveni interes u njegove temeljne principe i mnoge pravce koje polje zauzima. Vodeći se raznolikošću opće marketinške misli i srodne literature, kao i obilnim istraživačkim pristupima koji istražuju socio - religijske i društvene aspekte marketinga, indicirano je pokretati kritična pitanja oko područja islamskog marketinga.

El-Bassiouny je prikupila teorijske temelje islamske marketinške misli u odnosu na modernu marketinšku paradigmu. Autorica naglašava oportunitetne troškove vezane uz marginalizaciju muslimanskog potrošačkog segmenta i predstavlja konceptualizaciju islamske religioznosti i njezinih marketinških implikacija, koja se temelji na islamskoj teološkoj infrastrukturi u smislu njezinih široko postavljenih ciljeva. Predstavljena konceptualizacija služi za uspostavljanje prosvijećenog dijaloga i poticanje daljnjeg međukulturalnog razumijevanja muslimanskog potrošačkog segmenta u korist akademika, praktičara i kreatora politike (El-Bassiouny; 2014.; str.42.)<sup>134</sup>. Kao odgovor na znanstveni pristup autorice već iduće godine, 2015. izlazi znanstvena publikacija "Islamski" potrošači, tržišta i marketing: Kritika El-Bassiounyja (2014.) "The margin-plus marginalization" u autorstvu Jafari i Sandikci, koji navode sljedeće kritike:

---

<sup>133</sup> (www.nike.com pristupljeno 3. studenoga 2018.)

<sup>134</sup> (El-Bassiouny; 2014.; str. 42).

- \* El-Bassiounyjeva (2014.) analiza je jednostavna, apolitična i povijesna.
- \* Izuzetni prikazi muslimana pogoršavaju interkulturalne nesporazume.
- \* Etnocentrične definicije islama ometaju razvoj teorije u marketingu.
- \* Muslimanski potrošači su "normalni" tržišni akteri.

El-Bassiouny (2014) u svom članku pod naslovom "Marginalizacija od milijardu plus: prema znanstvenom razumijevanju islamskih potrošača" pokušava pružiti "sveobuhvatnu konceptualizaciju islamskog marketinga i njegovih temeljnih načela u kontekstu islamske vjere" (str. 48).

#### **5.4.5. Adaptacija marketinškog miksa na primjeru segmenta žena sportašica muslimanske vjeroispovijesti**

Iako je Nike primio neke kritike zbog sebe kao vidjelaca sportskog hidžaba, budući da je niz start - upova već neko vrijeme pokušao razbiti ovo tržište, valja istaknuti to da nitko od njih nije uspio, i to s dobrim razlogom.

Neki raniji prototipovi sportskih hidžaba lako se mogu skliznuti ili skliznuti s kotrljanjem. Čak i kada se igra nogomet na zastavama, nije neuobičajeno doći u kontakt s protivnicima, ili čak imati sudar.

Pri određivanju ciljne skupine potrošača, osim što je jasno vidljivo u praksi i logično da su to sportaši, zanimljivo je da Nike puno pozornosti u novije vrijeme posvećuje segmentu žena sportašica, koje žive svoju muslimansku kulturu i u sportu. Nike adaptacijom svog marketinškog miksa, potencira mogućnost tj. gradi emocionalni odnos s ciljanim segmentom na muslimanskim tržištima, da oni postanu u budućnosti njegovi lojalni potrošači.

Dva dana prije Međunarodnog dana žena 2018, Nike je predstavio svoj Pro Hijab i skok u vjersku sportsku odjeću. Nike je hijab ostvario dostupnim u tri boje od proljeća 2018. godine.

Pro Hidžab predstavio je suradnju između muslimanskih sportaša na Bliskom istoku u vrijeme u kojem je Nike istaknuo raznolikost u sportu. U eri u kojoj se čini da ksenofobija zvuči kao norma, naglašavanje intenziteta i strasti prikrivenih muslimanskih sportaša mnogo govori. No, skromna sportska industrija nije nova, i premda je potez uzbudljiv, teško da je pionirski.

Kada je Nike objavio novi oglas s ženama s Bliskog istoka i Sjeverne Afrike, isti je rezultirao sa više od 1,5 milijuna pogleda na Nike Women YouTube kanal. Iako je ideja o oglasu bila izvrsna, uvođenje je bilo nesavršeno. Ali to je bio pokušaj da se svijet pripremi za Pro Hidžab. Emiratska klizačica Zahra Lari, koja je također sudjelovala u Nike Bliskoistočnoj reklami, objavila je fotografiju klizanja i nosila novi dizajn. Nikeova zloglasna "swoosh" prikazana je istaknuto na boku na glavi dok ona klizi po ledu. Egipatski trener atletike Manal Rostom također je prikazan na fotografijama koje se protežu uz prekrasnu plažu na suncu, nošenu laganom maramom.

Na slici niže je emiratska klizačica Zahra Lari u pro hijabu na natjecanju.

**Slika 5.** Pro hijab na emiratskoj klizačici



*Izvor: <https://ftw.usatoday.com/2017/03/nike-pro-hijab-muslim-female-athletes-zahra-lari-performance-apparel>, pristupljeno 8. siječnja 2019.*

Vezano uz proces adaptacije sportske odjeće za muslimanska tržišta, valja spomenuti iskustveni doprinos Amne Al Haddad, koja se savjetovala s Nikeom i smislila neke ideje na temelju vlastitog iskustva. Al Haddad je rekla Nikeu tijekom dizajniranja da ima samo jedan hidžab koji može zadovoljiti njezine potrebe kao natjecateljskoj dizačici utega. Taj bi hidžab ona noćno prala. Glasnogovornica Nikea Megan Saalfeld objasnila je da je ovaj hidžab stvoren "kao izravan rezultat naših sportaša koji su nam rekli da je potrebno da ovaj proizvod bude bolji, i nadamo se da će to pomoći sportašima širom svijeta učiniti upravo to."

Na Međunarodnom danu žena 2016. godine, danska tvrtka za sportsku odjeću Hummel, čiji je moto „Promijeni svijet kroz sport“, objavila je nove komplete za nogometni tim Afganistana.

Ovo je bila prva sportska tvrtka koja je uključila opciju hidžab kao dio tima. Filantropija i zagovaranje su veliki dio onoga što su Oiselle i Hummel učinili uz njihovu podršku sportaša.

No, koliko god Nike bio pozdravljen za njihove napore adaptacije sportske odjeće na muslimanskim tržištima, važno je priznati velike otiske stopala koje je već napravila skromna sportska industrija. Hidžab u sportu nije novi koncept, žene nose hidžab doslovno tisućama godina i definitivno su bile aktivne u to vrijeme. U skorije vrijeme skromna sportska odjeća postala je i način zagovaranja muslimanskih žena u sportu.

Muslimanke stvaraju i dizajniraju vlastite hidžabove veoma dugo. To uključuje manje tvrtke kao što je Asiya, koja je izašla iz briljantne somalijske zajednice u Minneapolisu, i Sukoon Active, koji je prikupio 15.000 dolara iznad cilja od \$ 10.000 na Kickstarteru. Britanski muay thai borac Ruqsana Begum pokrenuo je vlastitu liniju hidžaba kako bi potaknuo žene da se bave sportom.

Muslimanke se suočavaju sa značajnim izazovima u sportu. Ostavlja se otvorenim da bi Nike mogao inzistirati na uključivanju muslimanskih žena, s obzirom na to da je njihovo novo partnerstvo s Fibom, košarkaškim savezom koji još uvijek nije ukinuo zabranu nošenja glave. Kao što je ESPN-ov sportski autor Kavitha Davidson primijetio, novi odnos znači da je Nike "službeni partner za proizvode i marketing na najvećim natjecanjima Fibe" - uključujući Svjetsko prvenstvo u košarci za žene u košarci Fiba, koje nude odjeću, obuću i opremu.

Da bi sportski hidžab bio uspješan, mora biti dovoljno siguran da se ne može pomaknuti ili otpasti.

Tkanine koje su se koristile za dizajniranje već postojećih sportskih hidžabova do ulaska Nike u ovu tržišnu nišu, često su bile gusta, jedva propusna likra koja bi trebala biti rezervirana samo za ronjenje u dubokom moru.

Sportsko carstvo Nike konačno je primijetilo jaz na tržištu, a time i bez sumnje priliku za velike svote.

Ono što diferencira Nike od konkurencije jest da pruža potpunu pokrivenost bez upotrebe restriktivnog dizajna, iznimno je lagan, brzo se suši i prozračan, da se može nositi više puta bez potrebe za pranjem.

Pro Hijab je u prvo vrijeme bio dostupan u crnoj i tamnoplavoj boji, u dvije veličine, ali od 2018. godine dostupan je i širi raspon boja, uključujući i bijelu, što je bolje protiv ljetnog sunca.



Kada vježbaju u hladnijem vremenu, hidžab se pokazao kao zadovoljavajući medij obrane od hladnoće, s dovoljno ventilacije kako bi se spriječilo pregrijavanje.

## 6. ZAKLJUČAK

Kako se tržišta globaliziraju i međunarodna trgovina se širi, isto tako se šire i istraživanja na području globalnog marketinga. U trenutnoj dinamičnoj i živoj okolini, tvrtke se suočavaju s velikim izazovima po pitanju standardizacije i adaptacije marketinške strategije. Marketinške strategije sastoje se od proizvoda, cijene, mjesta i promocije.

Ipak, standardizacija i adaptacija ostaju sporne čak i nakon desetljeća istraživanja. Pristup sljedbenika standardizacije naglašava da menadžeri trebaju provoditi homogene strategije, jer su tržišta širom svijeta homogena i konvergirajuća. Dok, pristaše adaptacije tvrde da svako tržište ima svoja obilježja i da postoje mnogi čimbenici koji mogu utjecati na odluku, a marketinške strategije treba osmisliti u skladu s tim. U ovom pak radu, a na temelju provedene case study analize, pokazuje se sklonost ka adaptaciji, kao strategiji plasmana sportske odjeće – pro hijaba na muslimanskim tržištima.

I standardizacija i prilagodba imaju neke prednosti i nedostatke. Pristup u nepredviđenim okolnostima novi je koncept koji se pojavio u posljednjim desetljećima. EkspONENTI ovog pristupa tvrde da su tržišta širom svijeta različita, ali također mogu imati slične karakteristike, stoga bi menadžeri trebali stvoriti ravnotežu između standardizacije i prilagodbe, a marketinške strategije treba provoditi u skladu sa zahtjevima specifičnog tržišta.

Rezultati analize u radu pokazali su da su proizvod i oglašavanje skloniji promjenama, dok su s druge strane, cijena i distribucija specifične za situaciju i promjene prema ekonomskoj situaciji na tržištu, lokalnoj konkurenciji i potrošačkim navikama.

Po pitanju odabira strategije standardizacije ili adaptacije, valja reći da svaku situaciju treba kritički analizirati i tek potom razvijati odgovarajuće marketinške strategije.

IZJAVA O AUTORSTVU  
I  
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, MARTINA FAJT (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom STRATEGIJE STANDARDIZACIJE I ADAPTACIJE U MEĐUNARODNOJ (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

M. Fajt  
(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, MARTINA FAJT (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom STRATEGIJE STANDARDIZACIJE I (upisati naslov) čiji sam autor/ica. ADAPTACIJE U MEĐUNARODNOJ MARKETINGU

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

M. Fajt  
(vlastoručni potpis)

**POPIS TABELA I SLIKA:**

**Slika 1:** *Evolucija procesa internacionalizacije, str. 6*

**Slika 2:** *Adaptacija Kit Kat čokoladice na japanskom tržištu, str. 16*

**Slika 3:** *Struktura franšize IKEA-e, str. 54*

**Slika 4:** *Uloga promocije u marketing miksu, str. 55*

**Slika 5:** *Prohijab na emiratskoj klizačici, str. 63*

**Tabela 1:** *Marketing miks, str. 8*

**Tabela 2:** *Razlozi za adaptaciju na međunarodnom tržištu, str. 10*

**Tabela 3:** *Konačne značajke uzorka, str. 31*

**Tabela 4:** *p, z i r vrijednosti, str. 33*

**Tabela 5:** *Rezultati, str. 37*

**Tabela 6:** *Glavni uzroci standardizacije i adaptacije u aktivnostima marketinškog miksa, str. 41*

**Tabela 7:** *Proizvodni miks, str. 53*

**Tabela 8:** *Distribucijski kanali, str. 52*

## LITERATURA:

**Agarwal, J., Malhotra, N.K.;** (2010.) „A Cross-National and Cross-Cultural Approach to Global Market Segmentation: An Application Using Consumers' Perceived Service Quality, *Journal of International Marketing* vol. 18.

**Ali Ekber Akgün, Halit Keskin, Hayat Ayar;** *Standardization and Adaptation of International Marketing Mix Activities: A Case Study; Procedia - Social and Behavioral Sciences, Volume 150, 15 September 2014, Pages 609-618*

**Ayal, I. and Ziff, J.;** *Market expansion strategies in multinational marketing. Journal of Marketing, : 84–94. Spring; 1979.*

**Ayşegül Özsoyer, Bernard L. Simonin;** *Marketing program standardization: A cross-country exploration; International Journal of Research in Marketing, Volume 21, Issue 4, December 2004, Pages 397-419*

**Badier, D. ; Rousset, C.;** *Strategies adopted in the International Market: A case of IKEA in France, 2007*

**Barrett, C. B., & Yang, Y.-N.;** (2001). *Rational incompatibility with international product standards. Journal of International Economics, 54, 171–191.*

**Bennett R.:** *"International Marketing", Kogan Page, London, 1995.*

**Birnik, A., & Bowman, C.;** (2007). *Marketing mix standardization in multinational corporations: A review of the evidence. International Journal of Management Reviews, 9, 30*

**Brei, V.A.; et al.;** *The Influence of Adaptation and Standardization of the Marketing Mix on Performance: a Meta-Analysis; 2011.*

**Bradley, S.D.;** *Surface-structure transformations and advertising slogans: The case for moderate syntactic complexity; Psychology and Marketing; 2002.*

**Buljan Šiber;** 2005., *Važnost osobnog imidža o odlučivanja o marki proizvoda; Ekonomski pregled, God.56 (2005), 7-8; Hrvatsko društvo ekonomista, Zagreb, 2005*

**Buzzell, R.;** “Can you standardize multinational marketing?”, *Harvard Business Review, November-December, No. 49, pp. 102-13.; 1968.*

**Cateora, P.R.;** *International Marketing, Irwin, Boston, MA; 1993.*

**Cavusgil, S.T. ; Zou, S.;** “Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures”, *Journal of Marketing, Vol. 58 No. 1, January, pp. 1-21.; 1994.*

**Cavusgil, S.T.; Zou, S.;** “Product and promotion adaptation in export ventures: an empirical investigation”, *Journal of International Business Studies, Vol. 24 No. 3, Third Quarter, pp. 479-506.; 2002.*

**Chan S.;** Yeu et al.; *A Comparative Study on International Marketing Mix in China and India; Procedia - Social and Behavioral Sciences 65 ( 2012 ) 1054 – 1059*

**Chan, T.S.;** et al., (2009.) „*Competition Between Foreign and Domestic Brands: A Study of Consumer Purchases in China*“, *Journal of Global Marketing* vol.22.

**Chung, H.F.L.;** (2006), "*International marketing standardisation strategies analysis: Across national investigation*", *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 19 No. 2, pp. 145-167.

**Chung, H. F. L.;** (2009), "*Structure of marketing decision making and international marketing standardization strategies*", *European Journal of Marketing*, Vol. 43, No. 5, pp. 794–825.

**Cornelissen, J.;** "*Corporate image: an audience centred model*", *Corporate Communications: An International Journal* , Vol. 5.; 2000.

**Czinkota, M. R., Ronkainen, I. A.;** (2012), *International marketing, 10th Edition*, England

**Czinkota M.R, Ronkainen I.A.;** "*Global Marketing*", *The Dryden Press - Harcourt Brace College Publishers, Fbrt Worth*, 1996.

**Dana, L. P.; Vignali, C.;** *Lublin Coca-Cola bottlers Ltd. British Food Journal*, 101(5-6), 447-455; 1999.

**De Chernatony, L. Et al.;** *Creating powerful brands: Fourth edition*; 2011.

**Decker, Z.; Zhao, X.;** 2004. "*SMEs' Choice of Foreign Market Entry Mode: A Normative Approach*," *International Journal of Business and Economics*, *School of Management Development, Feng Chia University, Taichung, Taiwan*, vol. 3(3), pages 181-200, December.

**Doole, I., Lowe, R.;** (2012), *International Marketing Strategy: Analysis, Development and Im* Douglas, S P., & Wind, Y. ; *The myth of globalization. Columbia Journal of World*

**Douglas, S P., & Wind, Y. ;** *The myth of globalization. Columbia Journal of World Business*,22, 19-29; 1987.

**Edvardsson, B.;** *Values-based service brands: narratives from IKEA; Managing Service Quality: An International Journal*, Vol. 16 Issue: 3, pp.230-246,; 2006

**El-Bassiouny, N.;** *The one-billion-plus marginalization: Toward a scholarly understanding of Islamic consumers; Journal of Business Research* Volume 67, Issue 2, February 2014, Pages 42-49

**El-Bassiouny, N.;** *Where is "Islamic marketing": A commentary on Jafari and Sandikci's (2015) "Islamic" consumers, markets, and marketing*

**Evans, J.R.; Berman, B.R.;** *Retail Management: A Strategic Approach, 11th Edition*; Pearson; 2010.

**Foreman, S.;** *Marketing Assets: Branding Communities, Customer Loyalty and Relationships, Manager Update*, autumn 2003, Vol. 12

**Ghauri, P., and Cateora, P.;** (2011), *International Marketing, Second Edition*, *Edinburgh Business School, Great Britain*.

**Ghemawat, P.;**

*Managing differences: the central challenge of global strategy. Harvard Business Review, 85(3), 59-68; 2007.*

**Goi, C. L.;** (2009), *A review of marketing mix: 4Ps or more?*, *International Journal of Marketing Studies, 1(1), pp. 2-16.*

**Grbac, B.;** *Načela marketinga; Market-Tržište, Vol. 21 No. 1, 2009.*

**Griffin, R.W.; Pustay, M.W;** *International Business: A Managerial Perspective, 4th Edition; 2005.; Pearson*

**Grubor, A.;** (2008.), „*Proizvod i brend u međunarodnom marketingu*“, *Ekonomске teme vol.2*

**Grubor, A.;** (2011.) „*Globalna marketing konkurentnost*“, *Ekonomске teme vol.5.*

**Hill, J.S.; Still, R.R.;** „*Adapting products to LDC taste*“, *Harvard Business Review, March-April, No. 62, pp. 92-101; 1984.*

**Hinterhuber, A.;** *Customer value-based pricing strategies: why companies resist; Journal of Business Strategy, Vol. 29 Issue: 4, pp.41-50; 2008.*

**Hise, R. ; Young-Tae, C. (2011),** "Are US companies employing standardization or adaptation strategies in their international markets?" *Journal of International Business and cultural studies, Vol. 4, pp. 1-29.*

**Hitt, M. et al.;** *Alliance Management as a Source of Competitive Advantage. Journal of Management, v.28, n. 3, p.413-446, 2002.*

**Hollensen, S.;** *Global Marketing - Market-Respective Approach. Prentice Hall, Hertfordshire; 1998.*

**Jafaria, A.; Sandıkcı, O.;** *The ontological pitfalls of Islamic exceptionalism: A re-inquiry on El-Bassiouny's (2014, 2015) conceptualization of "Islamic marketing"; Journal of Business Research Volume 69, Issue 3, March 2016, Pages 1175-1181*

**Jain, S.C.;** *Standardization of International Marketing Strategy: Some Research Hypotheses; Journal of Marketing, Vol. 53, No. 1 (Jan., 1989); American Marketing Association*

**Karande, K. et al.;** *Advertising standardisation in culturally similar markets; Journal International Journal of Advertising The Review of Marketing Communications Volume 25, 2006 - Issue 4*

**Kashani, K. ;** *Beware the pitfalls of global marketing. Harvard Business Review September/October, pp. 91-8.; 1989*

**Keller, G.;** (2003), *Promocija : materijal za izučavanje; Mikrorad*

**Keller, K.L.;** *Building strong brands in a modern marketing communications environment; Journal of Marketing Communications Volume 15, 2009 - Issue 2-3: Integrated Marketing Communications*

- Khan, Z.A. et al.;** *International Marketing Strategies; Standardization, Adaptation, and Contingency Approach; 2016.; Management and Administrative Sciences Review*
- Kolaković, M. et al.;** *Social Entrepreneurship: Strategic Development in Croatia; Zagreb International Review of Economics & Business, Vol. 21 No. 2, 2018.*
- Kotabe, M.;** *Efficiency vs. Effectiveness Orientation of Global Sourcing Strategy: A Comparison of U.S. and Japanese Multinational Companies; Academy of Management Executive 12(4):107-119 November 1998*
- Kotler, P.;** (1986). *Global Standardization – Courting Danger. Journal of Consumer Marketing, (2), 13-15.*
- Kotler, P., Armstrong, G.;** (2008). *Principles of Marketing (12t edn), United States of America, Pearson education Inc*
- Kotler, P.; Gertner, D.;** *Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective; The Journal of Brand Management, 9, 249-261.*
- Kotler, P.; Keller, K. L.;** (2008). *Upravljanje marketingom. Zagreb, Mate d.o.o.*
- Kustin, R.;** (2010.) „*The Earth Is Flat, Almost: Measuring Marketing Standardization and Profit Performance of Japanese and U.S. Firms*“, *Journal of Global Marketing vol. 23.*
- Krešić, D.;** *Electronic distribution channels; Infotrend; 2010.*
- Larimo, J., Kontkanen, M.;** (2008), “*Standardization vs. Adaptation of the marketing mix strategy in SME exports*”, *International Business and the Catching-up Economies: Challenges and Opportunities, Track 7, pp. 1-29.*
- Lewis, K.; Housden, M.;** *Introduction to International Marketing (Marketing in Action); Kogan Page (October 28, 1998)*
- Levitt, T.;** *The globalization of market. Harvard Business review, 61,92-102; 1983.*
- Loyka, J. J.; Powers, T. L.;** (2003). *A model of factors that influence global product standardization. Journal of Leadership and Organizational Studies, 10, 64–72.*
- Matić;** 2004; *Vanjskotrgovinsko poslovanje; Sinergija*
- Medina, J. F.; Duffy, M.;** *Standardization vs Globalization: A New Perspective of Brand Strategies”, Journal of Product and Brand Management, 7:3, 223-243; 1998.*
- Meler, M.;** *Osnove marketinga, Ekonomski fakultet, Osijek, 2005., str. 264.*
- Mikić, M.; Škrtić, M.;** *Internacionalizacija malih i srednjih poduzeća Republike Hrvatske EKONOMSKI PREGLED, 60 (5-6) 290-311 (2009)*
- Nedović Čabarkapa, M.;** *Stvaranje konkurentske prednosti gospodarskog subjekta kroz izgradnju robne marke; Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues, Vol. XXIII No. 1, 2010.*



**Nguyen, H.N.;** *Leadership behaviors, organizational culture and knowledge management practices: An empirical investigation; Journal of Management Development, Vol. 30 Issue: 2, pp.206-221, 2011*

**Omar, O.;** *International Marketing; 2008.*

**Onkvisit,S.; Shaw, J.;** *International Marketing: Strategy and Theory 4th Edition; Routledge; 2009.*

**Porter, M.E.;** *Towards a dynamic theory of strategy.Strategic Management Journal, v.12, n.2, p. 95-117, 1990.*

**Porter, M.E.;** *The Five Competitive Forces that Shape Strategy. Harvard Business Review, 86, 79-93.; 2008.*

**Powers, T. L.; Loyka, J.J;** *Adaptation of marketing mix elements in international markets'; Journal of Global Marketing, 23, 65-79.; 2010.*

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

**Previšić, J.; Ozrešić Došen, Đ.;** (1999). *Međunarodni marketing. Zagreb, Masmedia.*

**Previšić, J.; Ozretić Došen, Đ.; Krupka, Z.;** *Osnove međunarodnog marketinga; Biblioteka: Udžbenici sveučilišta u Zagrebu; Izdavač: Školska knjiga; 2012.*

**Rahimić, Podrug;** *Međunarodni menadžment, 2013.*

**Renko, N.;** *Strategije marketinga; 2009.; Naklada Ljevak, 2009*

**Samiee, S.; Roth, K.;** *The Influence of global marketing standardization on performance. Journal of Marketing, v.56, n.4, p. 1-17, 1992*

**Saunders, M. et al.;** *Research Methods for Business Students. 4th Edition, Financial Times Prentice Hall, Edinburgh Gate, Harlow.; 2007.*

**Schilke, O., Reimann, M., & Thomas, J. S.;** (2009), "When does international marketing standardization matter to firm performance?", *Journal of International Marketing, Vol. 17, No. 4, pp. 24–46.*

**Schmid, S. Kotulla, T.;** (2011), "50 years of research on international standardization and adaptation— From a systematic literature analysis to a theoretical framework", *International Business Review, Vol. 20, pp. 491–507.*

**Siraliova, J.; Angelis,J.;** *Marketing strategy in the Baltics: standardize or adapt Baltic Journal of Management 1:2, 169-187.; 2006.*

**Soče Kraljević, S.;** *Strategija upravljanja imidžom prodavaonice; 2007.; Market-Tržište, God.19 (2007), 2*

**Solberg, C. A.;** (2000), “*Educator Insights: Standardization or Adaptation of the International Marketing Mix: The Role of the Local Subsidiary/Representative*”, *Journal of International Marketing*, Vol. 8, No. 1, pp. 78-98.

**Solberg, C. A.;** (2002), “*The Perennial Issue of Adaptation or Standardization of International Marketing Communication: Organizational Contingencies and Performance*”, *Journal of International Marketing*, Vol. 10, No. 3, pp. 1-21.

**Sorenson, R.Z.; Wiechmann, U.E.;** “How multinationals view marketing standardization”, *Harvard Business Review*, May-June, Vol. 53, pp. 38-54, 166-7; 1975.

**Stefan Schmid, Thomas Kotulla;** *50 years of research on international standardization and adaptation—From a systematic literature analysis to a theoretical framework; International Business Review*, Volume 20, Issue 5, October 2011, Pages 491-507

**Stefan Schmid, Philipp Grosche, Ulrike Mayrhofer;** *Configuration and coordination of international marketing activities; International Business Review*, Volume 25, Issue 2, April 2016, Pages 535-547

**Steve Burt, Ulf Johansson, Åsa Thelander;** *Standardized marketing strategies in retailing? IKEA’s marketing strategies in Sweden, the UK and China; Journal of Retailing and Consumer Services*, Volume 18, Issue 3, May 2011, Pages 183-193

**Šuštar, Boris;** *Izbor načina ulaska poduzeća na inozemna tržišta; Ekonomski vjesnik; 2007*

**Theodosiou, M. and Leonidou, L.C.;** (2003). *Standardization versus Adaptation of International Marketing Strategy: An Integrative Assessment of the Empirical Research. International Business Review*, 12:2, 141-171.

**Townsend, J.D. et al.;** *Exploring the marketing program antecedents of performance in a global company. Journal of International Marketing*, v. 12, n.4, p. 1-24, 2004

**Trout, J.; Reis, A.;** *The Battle for Your Mind Paperback – January 3, 2001*

**Thomas L. Powers; Jeffrey J. Loyka;** *Adaptation of Marketing Mix Elements in International Markets; Journal of Global Marketing*, 23:65–79, 2010

**Thrassou, A. and Vrontis, D. (2006).** *A Small Services Firm Marketing Communications Model for SME-Dominated Environments. Journal of Marketing Communications*, 12 No. 3, pp. 183-02.

**Thrassou, A. and Vrontis, D.;** (2006). *A Small Services Firm Marketing Communications Model for SME-Dominated Environments. Journal of Marketing Communications*, 12 No. 3, pp. 183-02.

**Uscategui, K. H. et al.;** *Customer contact and the evaluation of service experiences: Propositions and implications for the design of services. Psychology and Marketing, 15, 793-809.; 1998.*

**Valassis Kostantin ; De Rose Yannick;** *Adaptation/Standardization of SMEs' Marketing Mix Elements across borders; 2013.; Halmstad University School*

**V. A. Brei, L. D'Avila, L. F. Camargo, J. Engels;** *The Influence of Adaptation and Standardization of the Marketing Mix on Performance: a Meta-Analysis; BAR, Curitiba, v. 8, n. 3, art. 3, pp. 266-287, July/Sept. 2011*

**Vignali, C.;** *McDonald's: "think global, act local" – the marketing mix. British Food Journal, 103(2), 97-111.; 2001.*

**Virant, V.; Rubio, A.;** *International Standardization of Channel Management and Its Behavioral and Performance Outcomes; Journal of International Marketing; Volume 16, Issue 2 (June 2008)*

**Viswanathan, N.K.;** *Dickson, P.R.;* *The fundamentals of standardizing global marketing strategy; International Marketing Review, Vol. 24 Issue: 1, pp.46-63*

**Vrdoljak Raguž, I.;** *Implementacija porterovih generičkih strategija i postizanje konkurentskih prednosti; Ekonomska misao i praksa, No. 1, 2012.*

**Zaheer Ahmed Khan<sup>1</sup>; Saba Hamid Khan; Umer Mahmud;** *International Marketing Strategies; Standardization, Adaptation, and Contingency Approach; Management and Administrative Sciences Review; Volume 5, Issue 6; Pages: 296-301; November, 2016*

**Zaiem, I.; Zghidi, A. B. Y.;** (2011), *Product adaptation strategy and export performance: The impacts of the internal firm characteristics and business segment. Contemporary Management Research, 7(4), pp. 291-311.*

**Zierfuss, R., & Bergersen, A. M.;** *Standardisation versus Adaptation: A Study of the Factors Initiating and Influencing the Process of Strategic Migration; 2005.*

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

**Whitelock, J.; Pimblett, C.;** *The Standardisation Debate in International Marketing Journal of Global Marketing; 1997.*

**Wolf, F. M.;** *Meta analysis: quantitative methods for research synthesis. London: Sage Publication; 1986.*

#### Internet izvori:

- <https://www.alaraby.co.uk/english/blog/2018/1/5/the-nike-pro-hijab-a-tried-and-tested-review>, pristupljeno 8. siječnja 2019.
- <https://news.nike.com/news/nike-pro-hijab>, pristupljeno 8. siječnja 2019.
- <http://www.dnevno.hr/vijesti/svijet/ikea-povukla-s-trzista-djecje-lampe-nakon-smrti-16-mjesecne-bebe-108401/>, pristupljeno 20. studeni 2018.
- <http://net.hr/danas/novac/opasan-proizvod-ako-imate-ove-lampe-kupljene-u-ikei-odmah-ih-morate-vratiti/>, pristupljeno 16. studeni 2018.
- <http://net.hr/danas/hrvatska/upozorenje-iz-ikea-e-povlacimo-iz-prodaje-tri-plafonjere-ger-ugrozavaju-sigurnost-kupaca/>, pristupljeno 28. kolovoza 2018.
- <http://net.hr/danas/hrvatska/upozorenje-iz-ikea-e-povlacimo-iz-prodaje-tri-plafonjere-ger-ugrozavaju-sigurnost-kupaca/>, pristupljeno 17. kolovoza 2018.
- <http://net.hr/danas/hrvatska/ikea-povlaci-patrull-s-polica-djecaka-udarila-struja-iz-nocnog-svjetla/>, pristupljeno 14. srpnja 2018.
- <https://www.tportal.hr/vijesti/clanak/pogledajte-kako-napreduje-gradnja-ikee-u-rugvici-20140103>, pristupljeno 1. prosinca 2018.
- <https://www.tportal.hr/vijesti/clanak/ikea-sve-vise-slici-na-soping-centar-20140122>, pristupljeno 2. prosinca 2018.