

# Globalni marketing u poduzeću Inditex

---

**Maslač, Valentina**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2018**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:891153>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-23**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
„Dr. Mijo Mirković“

**VALENTINA MASLAĆ**

**GLOBALNI MARKETING U  
PODUZEĆU INDITEX**

Završni rad

Pula, Rujan 2018.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
„Dr. Mijo Mirković“

**VALENTINA MASLAĆ**

# **GLOBALNI MARKETING U PODUZEĆU INDITEX**

Završni rad

**JMBAG: 0303044411, redovita studentica**

**Studijski smjer: Marketinško upravljanje**

**Predmet: Marketing**

**Mentorica: izv.prof.dr.sc. Ariana Nefat**

Pula, Rujan 2018.

## Sadržaj

1. UVOD.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2. GLOBALIZACIJA.....	4
2.1. Pojemno određenje globalizacije .....	4
2.2. Globalizacija svjetskog gospodarstva.....	5
2.3. Globalno tržište .....	8
3. GLOBALNI MARKETING .....	10
3.1. Pojemno određenje globalnog marketinga .....	10
3.2. Značaj globalnog marketinga .....	11
3.3. Koncept globalnog marketinga.....	11
3.3.1. Strategijski koncept globalnog marketinga .....	12
3.3.2. Prednosti globalnog marketinga .....	13
3.4. Globalni marketinški splet .....	13
3.4.1. Koncept proizvoda .....	13
3.4.2. Distribucija .....	14
3.4.3. Cijena.....	14
3.4.4. Promocija.....	15
3.5. Izazovi u globalnom ekonomskom okruženju .....	18
4. GLOBALNI MARKETING NA PRIMJERU PODUZEĆA INDITEX.....	19
4.1. Opće informacije o poduzeću .....	19
4.2. Strateška analiza .....	21
4.3. Segmentacija tržišta.....	23
4.4. Odabir ciljnog tržišta.....	24
4.5. Pozicioniranje ponude.....	25
4.6. Marketinški splet .....	25
5. KRITIČKI OSVRT .....	26
6. ZAKLJUČAK .....	27
POPIS LITERATURE .....	28
POPIS SLIKA .....	29
POPIS GRAFIKONA .....	29
POPIS TABLICA .....	29
SAŽETAK.....	30

## 1. UVOD

Proces globalizacije svijeta započeo je drugom industrijskom revolucijom koja je na novim spoznajama iz znanosti i tehnologije započela korjenite promjene svijeta. Iako je taj proces početkom dvadesetog stoljeća bio spor tehnološki pronalasci unaprijedili su komunikaciju između ljudi, razvijala su se prometna sredstva, industrijska proizvodnja, novi masovni mediji, a sve navedeno pridonijelo je jačem povezivanju ljudi diljem svijeta.

Snažan razvoj gospodarstva nakon Drugog svjetskog rata potaknule su integracije. One su omogućile nastanak velikih kompanija koje su težile da razgranaju svoje poslovanje po cijelom svijetu. Razvoj informatičke i komunikacijske tehnologije osobito interneta povezo je cijeli svijet i ubrzao proces globalizacije svjetskoga gospodarstva. Za uspjeh poslovanja na inozemnom tržištu poduzećima je trebala globalna investicijska strategija i globalni marketing kao dio te strategije. Ogromne prilike koje pruža globalno tržište mnoga poduzeća nisu mogla propustiti, jer samo na taj način mogla su se nastaviti razvijati.

Svrha rada je pobliže prikazati globalni marketing na poduzeću INDITEX, te kako oni posluju. Završni rad sastoji se od teorijskog i empirijskog dijela, a prezentiran je: u prvom dijelu s naslovom globalizacija, definiran je sam pojam, opisana je globalizacija svjetske privrede i globalno tržište. Drugi dio rada naslova globalni marketing, sadrži pojmovno određenje globalnog marketinga, daje opis značaja globalnog marketinga, njegovog koncepta, marketinškog spleta, te izazova koji postoje u globalnom ekonomskom okruženju. Te treći dio rada naslova globalni marketing na primjeru poduzeća Inditex, empirijski je dio rada, zatim je dan prikaz strateške analize, segmentacije tržišta, odabira ciljnog tržišta, pozicioniranja ponude i marketinškog spleta poduzeća INDITEX.

## 2. GLOBALIZACIJA

### 2.1. Pojmovno određenje globalizacije

Globalizaciju se kao pojam može se objasniti na različite načine i iz različitih stajališta, a jednostavno rečeno ona je proces koji je iz korijena promijenio svijet, na određeni način izbrisao granice nacionalnih država, te promijenio staromodne koncepte ekonomije i pravila poslovanja.<sup>1</sup>

Riječ globalizacija potječe od francuske riječi „global“ koja u hrvatskom jeziku označava cjelovitost ili sveukupnost nečega.<sup>2</sup> U svijetu su nakon Drugog svjetskog rata osnovane brojne međunarodne institucije kao što je Svjetska banka, Svjetska trgovinska organizacija i Međunarodni monetarni fond, a osnovane su s ciljem promoviranja međunarodne suradnje i uklanjanje prepreka slobodnom kretanju kapitala. One su zemljama članicama pružale i pružaju razne oblike pomoći, a svojim radom ubrzavale su proces globalizacije. Vlasnik kapitala uvijek određuje kako će se on trošiti, pod koji uvjetima će biti alociran, a zemlje primatelji nemaju izbora ako primaju pomoć moraju prihvatiti i pravila poslovanja koje određuje vlasnik kapitala. Na temelju navedenog globalizaciju se može definirati kao proces decentralizacije i ustupanja moći suverene države nadnacionalnim institucijama kojima su se morale prilagoditi zemlje kojima je trebala financijska pomoć međunarodnih institucija.<sup>3</sup>

Pojam globalizacije može se definirati iz različitih znanstvenih područja, ako globalizaciju definiraju politolozi s njihovog stajališta to je proces koji slabi ulogu nacionalne države i umanjuje njezin utjecaj na ekonomske procese unutar granica države. Ako globalizaciju definiraju ekonomisti oni je vide kao „proces širenja poslovanja izvan nacionalnih granica kojega karakterizira slobodno kretanje kapitala na globalnoj razini, nesmetana razmjena roba, ukidanje granica i drugih administrativnih barijera koje su kočile slobodan protok kapitala“. Ako se globalizacija definira sa stajališta kulture ona je „proces koji obogaćuje kulturu jednoga naroda kulturom drugoga naroda“.<sup>4</sup> No, osim navedenog pozitivnog utjecaja mnogi kulturni

---

<sup>1</sup> Lončar, J. Globalizacija – pojam, nastanak i trendovi razvoja. Zadar: Geoadria, 2005., str. 91.

<sup>2</sup> Galović, T. Putevi krupnog kapitala i globalizacije. Rijeka: Znanstvena knjiga, 2017., str. 6.

<sup>3</sup> Kovačević, B. Gospodarstvo svijeta: Odabrane teme. Zagreb: Mikrorad 2., 2003., str. 3.

<sup>4</sup> Lazibat, T., Kolaković, M. Međunarodno poslovanje u uvjetima globalizacije: međunarodna razmjena i međunarodno tržište. Zagreb: Sinergija, 2004., str. 7-8.

djelatnici osobito kod malih naroda globalizaciju definiraju kao prijetnju domaćoj kulturi koja će modificirati njezina pravila i vrijednosti.<sup>5</sup>

Lončar je pojam globalizacije definirao kao „proces nadnacionalnog djelovanja na ekonomskom, političkom, socijalnom i kulturnom nivou, a koji je iz temelja promijenio ustaljenje političke, ekonomske, socijalne i kulturne odnose u svijetu“.<sup>6</sup>

Dujšin je globalizaciju definirao kao „međunarodnu integraciju kapitala, dobara, tehnologije i rada, a koja je nastala zahvaljujući procesu stvaranja i liberalizacije nacionalnih financijskih tržišta i njihovog spajanja u globalno tržište kapitala“.<sup>7</sup>

Na temelju definicija koje su dali različiti autori vidljivo je da su oni pojam globalizacije definirali kao otvaranje nacionalnih granica i integraciju svih sfera života jedne zemlje u globalne tokove odnosno definirali su je kao proces koji teži sveobuhvatnosti i jedinstvenosti svijeta.

## **2.2. Globalizacija svjetskog gospodarstva**

Trend globalizacije svjetskog gospodarstva prvo je zahvatio prerađivačku industriju, a zatim je zahvatio i druge grane industrije, te uslužne djelatnosti i maloprodaju. Internacionalizacija poslovanja u poduzećima uvijek je strategijska odluka koju donosi strateški menadžment zajedno s vlasnicima kako bi postavili ciljeve razvoja poduzeća za neko buduće vrijeme. Razvoj informacijske, komunikacijske tehnologije, transportnih sredstava, prometnica, te standardizacija proizvodnih procesa ubrzali su proces globalizacije svjetskog gospodarstva. Samim prihvaćanjem jedinstvenih međunarodnih standarda u nekoj grani industrijske proizvodnje stvoreni su preduvjeti za poslovnu suradnju sa poduzećima iz cijeloga svijeta.<sup>8</sup>

---

<sup>5</sup> Galović, T., op.cit., str. 9.

<sup>6</sup> Lončar, J., op.cit. str. 91.

<sup>7</sup> Dujšin, U. Globalizacija, ekonomske integracije i Hrvatska, Zbornik Pravnog fakulteta u Zagrebu, 1999., 49, 2, str. 179-180.

<sup>8</sup> Ibid, str. 14.

Iako je za ostvarivanje poslovne suradnje s poduzećima iz drugih zemalja osobito iz drugih kontinenata bilo potrebno savladati brojne prepreke koje proizlaze iz jezika, kulture, valute, makroekonomske stabilnosti, otvorenosti tržišta, razvijenosti infrastrukture i tehnologije. Sve navedeno nije bilo prepreka da velike kompanije razgranaju svoje poslovanje po cijelome svijetu. Na odluku o odabiru neke zemlje za ulaganje kapitala značajno mogu pridonijeti i poticaji koje zemlje daju kako bi privukle strane investitore. Zemlje skromnih financijskih potencijala (zemlje u razvoju) također trebaju kapital za razvoj svojega gospodarstva, a mogu ga osigurati iz dva izvora zaduživanjem kod stranih banaka i privlačenjem izravnih stranih investicija. Izravne strane investicije značajno su bolji način za brži gospodarski razvoj i rast konkurentnosti vlastitog gospodarstva od zaduživanja. Izravne strane investicije zemlji primatelju omogućit će ne samo priljev stranog kapitala već i transfer znanja i tehnologije.

Motivi za internacionalizaciju poslovanja kod velikih kompanija mogu se razvrstati u nekoliko skupina i to na:

- ulaganja zbog iskorištavanja prirodnih bogatstva (engl. *resource seeking*),
- ulaganja zbog osvajanja novih tržišta (engl. *market seeking*),
- ulaganja zbog poboljšanja učinkovitosti (engl. *efficiency seeking*) i
- strateški motivirana ulaganja (engl. *strategy seeking*).<sup>9</sup>

Resursno orijentirana ulaganja jedan su od najstarijih motiva investiranja kapitala. Mnogih je prirodnih resursa sve manje, a zemlje u razvoju zbog slabog razvoja domaće industrije prisiljene su prodavati sirovine, jer su one njihovo jedino bogatstvo. Multinacionalne kompanije koriste svaku priliku kod zemalja u razvoju da preuzmu njihove prirodne resurse. Pristup obrazovanoj i kvalificiranoj radnoj snazi također je jedan od motiva za resursno orijentirano ulaganje, a takva ulaganja danas postaju sve češća.<sup>10</sup> Primjer za to su ulaganja u zemlje Istočne Europe koje imaju obrazovanu radnu snagu, a značajno niže troškove rada i poslovanja od razvijenih zemalja Europe.

---

<sup>9</sup> Sisek, B. Strane izravne investicije u Hrvatskoj - razlozi neuspjeha. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*. Godina 3. 2005., str. 89.

<sup>10</sup> Grgić, M., Bilas, V., Franc, S. *Inozemna izravna ulaganja i ekonomski razvoj*. Zagreb: Ekonomski fakultet Zagreb, 2012., str. 90-91.



Ulaganje za osvajanje novih tržišta danas su najčešća u bankarskom i telekomunikacijskom sektoru. Kod mnogih nacionalnih tržišta postojala su brojna ograničenja za inozemne ulagače u navedenim sektorima, a liberalizacijom tržišta multinacionalne kompanije iskoristile su priliku da prošire svoje poslovanje.<sup>11</sup> Liberalizaciju tržišta u telekomunikacijskom sektoru u istočnoj i jugoistočnoj Europi najbolje je iskoristio Deutsche Telekom koji je akvizicijom preuzeo monopoliste u Hrvatskoj, Srbiji, Bugarskoj, Rumunjskoj, Albaniji i Grčkoj.

Ulaganja zbog povećanja učinkovitosti vrlo su česta u zemljama u razvoju i tranzicijskim zemljama, jer je kod njih značajno jeftinija radna snaga, jeftinije sirovine, a i ostali troškovi poslovanja značajno su niži, svemu treba dodati značajno liberalnije zakonodavstvo u pogledu zaštite na radu i zaštite okoliša. Primjer za ovu vrstu ulaganja je autoindustrija. U posljednjih se desetak godina proizvodnja automobila polako premješta iz OECD zemalja (Organisation for Economic Co-operation and Development - OECD) prvo u tranzicijske zemlje devedesetih godina prošloga stoljeća, a u zadnjih desetak godina sve više u BRIC zemlje (Brazil, Rusija, Indija, Kina) te ostale brzo rastuće ekonomije.<sup>12</sup> Kina i Indija velike su zemlje koje imaju najbrojnije stanovništvo na svijetu, dakle i najviše potrošača pa su iz toga razloga interesantne poduzećima koja razvijaju globalno poslovanje.

Strateški motivirana ulaganja najčešće se javljaju u obliku suradnje s drugim kompanijama, a razlog za takvu suradnju je zaštita od konkurencije ili kako bi se izgradio bolji položaj na tržištu, izbjegle carinske zapreke, tečajne razlike ili neki drugi razlozi.<sup>13</sup>

Globalizaciji svjetskoga gospodarstva pridonijela su velika poduzeća koja su svoj kapital željela uložiti u drugim zemljama ili na drugim kontinentima kako bi ostvarile još veće zarade. Pridonijele su i vlade zemalja u razvoju koji su raznim olakšicama i poticajima privlačile strane investitore u svoje zemlje, a pridonijele su i međunarodne organizacije koje su kroz različite ugovore između zemalja članica poticale ukidanje

---

<sup>11</sup> Grgić, M., Bilas, V., Franc, S., op.cit., str. 92.

<sup>12</sup> Ibid

<sup>13</sup> Lazibat, T., Kolaković, M., op.cit., str. 47.

carina i drugih ograničenja koja su sprječavala slobodu trgovine, te protok ljudi i kapitala.

### **2.3. Globalno tržište**

Proizvodnja robe i usluga koje bi mogle biti zanimljive kupcima širom svijeta stvorila je ideju o globalnom tržištu. Ideja je postala stvarnost razvojem tehnologije i suvremene logistike. Logistika se ubrzano počela razvijati od šezdesetih godina prošloga stoljeća prije svega kao gospodarska aktivnost kojom se nastoje što bolje povezati sve organizacijske funkcije poduzeća i smanjiti troškovi poslovanja. Velike kompanije logistiku su ugradile i u svoju poslovnu strategiju tj. integrirale je u poslovanje kako bi mogle pronaći najoptimalnije tokove robe i ostvariti što veći ekonomski učinak izražen kroz profit kompanije. Razvoju logistike najviše je pridonijela globalizacija poslovanja. Multinacionalne kompanije kako bi mogle prodavati proizvode zanimljive kupcima širom svijeta prije svega su trebale napraviti izbor kanala distribucije i načina upravljanja međunarodnom logistikom. Kod međunarodnog tržišta manipulacija robom ima veliku važnost, jer ona na putu do krajnjega kupca može biti oštećena, uništena ili ukradena.

Prijelaz iz globalizacije poslovanja u globalno tržište zahtijevao je od velikih kompanija da organiziraju međunarodni logistički sustav koji bi trebao voditi računa o razini isporuke, sigurnosti, pouzdanosti i trajanju prijevoza, voditi brigu o utovarima i pretovarima, zahtjevima vezanim uz posebnosti ambalaže na tržištima kako bi se osigurao visoki stupanj dostupnosti robe diljem svijeta. Kako bi se izbjegle zapreke koje postoje na tržištima diljem svijeta, a koje ograničavaju protok robe multinacionalne kompanije najčešće rješavaju ugovornim aranžmanima o distribuciji kojim domaći partneri osiguravaju distribuciju i brinu se o poštivanju zakona i reguliranju svih obveza.

Kod poslovanja na globalnom tržištu posebna pažnja menadžmenta poklanja se: obliku ulaska na inozemno tržište, koordinaciji poslovanja tuzemnih i inozemnih aktivnosti, izboru partnera, izboru ciljne zemlje, izboru vremena ulaska na ciljno

tržište, te zahtjevima tržišta tj. da li je potrebno standardizirati ili diferencirati tržišne instrumente.

### 3. GLOBALNI MARKETING

#### 3.1. Pojmovno određenje globalnog marketinga

Osnovni cilj domaćeg i globalnog marketinga je isti, analizirati potrebe ljudi i pronaći načine kako bi ih se zadovoljilo. Za razliku od domaćeg marketinga, globalni marketing ima mnogo specifičnosti koje proizlaze iz posebnosti država, naroda, te njihovih običaja, tradicije, jezika i kulture.<sup>14</sup> „Marketing je društveni i upravljački proces kojim poduzeće kreira proizvode i usluge s kojima želi zadovoljiti želje i potrebama svojih potrošača“.<sup>15</sup>

Glavni cilj marketinga je stvaranje, komuniciranje i isporuka vrijednosti svim partnerima poduzeća, a posebno potrošaču. Orijentacija na globalno tržište zahtjeva i kreiranje posebne strategije marketinga koja poduzeću treba osigurati uspjeh na globalnom tržištu i prednost nad velikom i brojnom konkurencijom.

Globalni marketing može se definirati kao „strategiju koja je temeljena na sposobnosti poduzeća da uoči sličnosti i razlike pojedinih tržišta, kreira proizvode i usluge koje će moći zadovoljiti potrebe potrošača i ostvariti postavljene ciljeve na globalnom tržištu“.<sup>16</sup>

Orlović i suradnici globalni marketing definirali su kao „aktivnosti kojom se planiraju i vode transakcije preko nacionalnih granica, a koje imaju za cilj prilagođavanje i modificiranje elemenata marketing spleta koje imaju izravan utjecaj na uspjeh poslovanja i zadovoljenje potreba potrošača“.<sup>17</sup>

---

<sup>14</sup> Orlović, M., Krajnović, A., Bosna, J. *Suvremene marketinške strategije i brendiranje proizvoda kao izazovi globalnog marketinga*, Praktični menadžment, Vol. V, br. 2, 2014., str. 116.

<sup>15</sup> Kottler, P., Keller, K. *Upravljanje marketingom*, Zagreb: Biblioteka Gospodarska misao, 2008., str. 319.

<sup>16</sup> Previšić, J., Ozrešić Došen, Đ. *Međunarodni marketing*. Zagreb: Masmedia, 1999., str. 8.

<sup>17</sup> Orlović, M., Krajnović, A., Bosna, J., op.cit., str. 116.

### **3.2. Značaj globalnog marketinga**

Cilj je svakoga poduzeća da optimalno iskoristi svoje ljudske i materijalne resurse i da njima ostvari postavljene ciljeve. Poduzeće ciljeve na globalnom, a i domaćem tržištu ne može ostvariti ako ima strategiju „prodati proizvode koje proizvodi“ već ako ima strategiju proizvoditi ono što tržište traži ili što će tražiti.<sup>18</sup>

Globalni marketing važan je dio opće strategije poslovanja, a kojoj treba biti u potpunosti prilagođen. Glavni je zadatak globalnog marketinga stalno analizirati međunarodno okruženje (ekonomsko, političko, pravno i kulturno) i globalnu konkurenciju kako bi se usmjeravali i kontrolirali oni elementi marketing spleta na koje poduzeće može utjecati (proizvod, cijena, distribucija i promocija), svi drugi resursi poduzeća, te znanje i iskustvo.

Globalno poslovanje poduzeću će omogućiti brži ekonomski rast i razvoj, postizanje ekonomije razmjera, smanjenje troškova proizvodnje i najvažnije zbog čega poslovanje uopće postoji ostvarenje većega profita svojim vlasnicima. Da bi to poduzeće ostvarilo globalni marketing posebno dobiva na značaju jer će on usmjeravati poduzeće prema tom cilju tj. tražit će način da se ostvari profit, potpuno zadovolji potrošača i društvo u cjelini.

### **3.3. Koncept globalnog marketinga**

Velika poduzeća koja imaju međunarodno poslovanje uvažavaju razlike koje postoje u okruženju i promatraju svako tržište nezavisno. Svaka je zemlja dio neke veće regije za koju je moguće definirati glavna obilježja okruženja kako bi se mogao kreirati standardizirani marketinški program aktivnosti. Kako je vođenje međunarodnog poslovanja veoma zahtjevno i kroz vrijeme poduzeća mogu postati tromi sustavi nesposobni da uoče promjene u okruženju i pravovremeno na njih reagiraju. Da bi velika poduzeća bez obzira na obim poslovanja koji vode zadržala sposobnost brze adaptacije na promjene u okruženju primjenjuju različite koncepcije

---

<sup>18</sup> Previšić, J., Ozrešić Došen, Đ., op.cit., 9.

međunarodnog marketinga. Konceptije međunarodnog marketinga mogu se podijeliti u pet faza razvoja i to na:<sup>19</sup>

- izvoznu koncepciju,
- plurinacionalnu koncepciju,
- multinacionalnu koncepciju,
- multiregionalnu koncepciju i
- globalnu koncepciju.

Svaka od navedenih koncepcija marketinga ima svoje usmjerenje odnosno analizira i prati ciljno okruženje. Kod izvozne i plurinacionalne koncepcije to je tržište jedne ili više država uz prilagođavanje domaćih programa marketinga, kod multinacionalne i multiregionalne koncepcije to su brojna tržišta i regije svijeta kojima se strategija marketinga usmjerava prema lokalnom/regionalnom okruženju, a kod globalne koncepcije cijeli se svijet promatra kao jedinstveno tržište za koje se stvara jedinstveni marketinški program.

### **3.3.1. Strategijski koncept globalnog marketinga**

Poduzeća koja vode globalno poslovanje stvaraju globalne proizvode i usluge koje su od početka razvijane za globalno tržište. Takva poduzeća imaju cilj istim proizvodima i uslugama dosegnuti tržište cijeloga svijeta. Ona koriste opću strategiju poslovanja koja tržište cijeloga svijeta tretira kao jedinstveno u pogledu inputa i outputa (cilj uz što manje inputa proizvesti što više outputa). Globalna strategija marketinga kao važan dio te opće strategije poslovanja gradi svoje aktivnosti na standardiziranim marketinškim programima - sniženja cijena.<sup>20</sup>

Namjena dinamičnih globalnih marketinških strategija je osigurati poduzeću poboljšanje cjelokupnih performansi na globalnoj razini. Ta dinamička strategija zapravo omogućava poduzećima koje ju provode da prije uoče, reagiraju te da se prilagode silama koje ubrzano kruže globalnim tržištem.

---

<sup>19</sup> Previšić, J., Ozrešić Došen, Đ., op.cit., str. 4.

<sup>20</sup> Ibid, str. 5.

Poduzeća koja vode globalno poslovanje mogu u poslovanju primijeniti:

- jednostavne strategije globalnog marketinga kao što je uvoz i izvoz,
- složene strategije globalnog marketinga koja se u praksi pojavljuju u oblicima prodaje licenci ili montaža, i
- najsloženije strategije koje se u praksi pojavljuju oblicima franšiza.

### **3.3.2. Prednosti globalnog marketinga**

Razvojem globalnog tržišta poduzeća su postala svjesna mogućnosti razvoja i širenja poslovanja odnosno koje prihode mogu ostvariti na tom tržištu. Razvoj globalnih marketinških strategija osigurava poduzeću poboljšanje cjelokupnih performansi njegovog poslovanja kao što su: standardizacija, konfiguracija – koordinacija i integracija.<sup>21</sup>

Standardizacija treba omogućiti globalnim kompanijama da se njihovi poslovni procesi, operacije proizvodnje mogu primijeniti bilo gdje u svijetu. S obzirom na prilike u pojedinim dijelovima svijeta standardizacija treba omogućiti skraćivanje ili produživanje procesa prema specifičnim potrebama nekog lokalnog ili regionalnog tržišta kako bi se poslovne aktivnosti koordinirale na najbolji način i implementirale neophodne promjene važne za određeno tržište.

Konfiguracija i koordinacija fokusirana je na aktivnosti u stvaranju lanca vrijednosti po svim fazama poslovnog procesa od sirovine do krajnjeg potrošača. Konfiguracijom i koordinacijom povezanih aktivnosti radi se na preobrazbi ulaznih vrijednosti u izlazne vrijednosti kako bi se ostvarila konkurentska prednost na određenom tržištu. Integracija predstavlja poduzimanje mjera za što bolju prilagodbu.

### **3.4. Globalni marketinški splet**

„Globalni marketinški splet predstavlja kombinaciju marketinških varijabli koje poduzeće koristi kako bi ostvarilo planiranu razinu prodaje na globalnom tržištu“.

---

<sup>21</sup> Orlović, M., Krajnović, A., Bosna, J., op.cit., str. 118.

Marketinški splet sastoji se od četiri glavna elementa: proizvoda, cijene, distribucije i promocije. Svaki od navedenih elemenata ima jedinstvene karakteristike po kojima se razlikuje kod prilagodbe globalnom tržištu, a koje poduzeće u oblikovanju strategije može usmjeravati i kontrolirati.

### **3.4.1. Koncept proizvoda**

Proizvod je najvažniji instrument marketing spleta, a sastoji se od vidljivih i nevidljivih osobina zbog kojih se kupac za njega veže odnosno zbog kojih se razlikuje od sličnih proizvoda na tržištu. Na primjer vozila Volkswagena imaju izvrsnu tehničku kvalitetu motora, startnost, nižu potrošnju goriva, udobnost, imaju lijep unutrašnji izgled, bogati paket opreme za razliku od vozila BMW-a iste klase za koje je potrebno nadoplatiti za isti paket opreme koju ima Volkswagen, no kupac se odlučuje za BMW zbog psiholoških koristi, a koje mogu biti status i prestiž zbog čega mu nije teško platiti nešto višu cijenu.

Da bi proizvođač osigurao dugoročnu privlačnost proizvoda to je moguće samo u sinergiji s drugim instrumentima marketing spleta u globalnom marketingu. Vrlo se često u globalnom marketingu poduzeća previše usredotočuju na proizvod zanemarujući ostale instrumente marketing spleta. Globalni marketing ima svoje posebnosti i važno ih je razumjeti jer može se dogoditi da potrošač u stvarnosti ne kupuje proizvod kao materijalno dobro već zbog koristi koje pruža potrošaču u zadovoljenju nekih potreba. Proizvod poduzeće uvijek treba promatrati u širem kontekstu uvažavajući prije svega njegove definirane vrijednosti, a uvažavajući i njegove nevidljive elemente. Koncept totalnog proizvoda sastoji se od tri elementa:<sup>22</sup>

- osnovne svrhe proizvoda,
- fizičkog proizvoda i
- proširene vrijednosti.

---

<sup>22</sup> Orlović, M., Krajnović, A., Bosna, J., op.cit., str. 116-117.

### **3.4.2. Distribucija**

Proizvodi svoj put završavaju kupovinom od strane krajnjega kupca. Kako bi proizvod došao do krajnjega kupca mora proći kroz kanale distribucije. Vođenje globalnog poslovanja zahtjeva učinkovite kanale distribucije. Kanali distribucije pripadaju uglavnom u kategoriju visoke standardizacije. Zemlje nastoje prilagoditi standarde distribucije kako bi se proizvodi preko njihove zemlje mogli neometano distribuirati. Učinkovitost distribucije poduzeća nastoje održati na različite načine, a ona ovisi o proizvodu i specifičnostima kanala distribucije. Kod većine poduzeća distribucija je povezana s mogućnostima poduzeća.<sup>23</sup>

### **3.4.3. Cijena**

Cijena je novčani izraz vrijednosti proizvoda. Ona se za razliku od ostalih instrumenata marketing spleta može značajno razlikovati od zemlje do zemlje za isti proizvod. Na razlike u cijeni mogu utjecati troškovi proizvodnje (troškovi sirovina, troškovi transporta, troškovi radne snage) i porezi. Cijenu za razliku od drugih instrumenata marketing spleta nije moguće standardizirati. Poduzeće može ostvariti uspjeh na globalnom tržištu i maksimalizirati povrat uloženoga novca samo ako prati kretanja na tržištu i prema tim kretanjima prilagođava cijene proizvoda i usluga. Proizvod se prodaje po višoj cijeni kada je potražnja velika, a po nižoj cijeni kad su uvjeti na tržištu nepovoljni. Vrlo često cijene se za neke proizvode na tržištu nerealno određuju, jer još uvijek ima situacija na tržištu kod kojih se države upliću u kreiranje nekih cijena jer se neki proizvodi proizvode od autohtonih sirovina i vlade država smatraju da ih imaju pravo određivati.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> Ibid

<sup>24</sup> Orlović, M., Krajnović, A., Bosna, J., op.cit., str. 116-117.



#### 3.4.4. Promocija

Promocija uključuje „sve aktivnosti koje poduzeće poduzima kako bi komunicirala i promovirala svoj proizvod ciljnome tržištu, a što uključuje oglašavanje, odnose s javnošću, unapređenje prodaje i direktni i online marketing“.<sup>25</sup>

Primarne promotivne aktivnosti predstavlja već ustaljene oblike komuniciranja uključene u promociju. Možemo ju definirati kroz sljedeće promidžbene alate:<sup>26</sup> oglašavanje, unapređenje prodaje, odnosi s javnošću, marka, publicitet, osobna prodaja, direktni marketing, društveno odgovorno poslovanje (marketinška dimenzija) i internet marketing.

Oglašavanje je plaćeni oblik neosobne prezentacije i promidžbe ideja, proizvoda i usluga putem različitih masovnih medija kao što su novine, časopisi, televizija, internet ili društvene mreže.<sup>27</sup> Oglašavanje je dobar način kako skrenuti pažnju javnosti na svoj proizvod, a cilj mu je izazvati reakciju kod ciljane publike i utjecati na njezino ponašanje.<sup>28</sup> Koju reakciju oglašivač želi dobiti od ciljane publike? Oglašivač želi da njegov oglas zainteresira kupca za njegov proizvod, te da ga uvjeri da ga kupi.

Unapređenje prodaje je komunikacijska aktivnost koja se sastoji od niza kratkoročnih poticaja kupcima kojima se želi potaknuti, motivirati kupce da njihov proizvod odmah kupe. Unapređenje prodaje uključuje široki spektar promidžbenih sredstava kojima se vrši stimuliranje brže i jače reakcije na tržištu (nagradne igre, kuponi, degustacije).<sup>29</sup>

Odnosi s javnošću predstavljaju tehniku masovne promidžbe koja obuhvaća stvaranje dobrih odnosa poslovnog subjekta i vanjske okoline – javnosti. Odnosi s javnošću mogu imati značajan utjecaj na informiranost javnosti o poslovnom subjektu, umjesto oglašavanja i zakupa medijskog prostora kroz masovne medije, poslovni subjekt plaća zaposlenike u PR-u da osmisle i prošire informacije o njemu.

---

<sup>25</sup> Kotler, P. *Upravljanje marketingom*, Zagreb: Mate, 2001., str. 92. – 94.

<sup>26</sup> Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G. *Osnove marketinga*, Zagreb: Mate, 2006., str. 79.

<sup>27</sup> Ibid, str. 762

<sup>28</sup> Sheehan, K. *Controversies in contemporary Advertising*, University in Oregon, Sage Publications, 2004., str. 2.

<sup>29</sup> Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G., op.cit., str. 785.

Dobro osmišljena priča od strane PR-a poslovnog subjekta može biti jednako učinkovita kao i oglašavanje, ali i do nekoliko puta jeftinija.<sup>30</sup>

Osobna prodaja smatra se najefikasnijim oblikom promocije, jer se prodajno osoblje može prilagođavati samom kupcu tijekom prodajnog razgovora. To znači da odmah mogu zadovoljiti individualne želje i potrebe kupca, te riješiti njihove probleme.<sup>31</sup> Danas se od prodajnog osoblja očekuje da proučava podatke o prodaji, mjeri potencijal tržišta, prikuplja podatke o konkurentima, te razvijaju marketinšku strategiju i planove.

Direktni marketing interaktivna je komunikacija koju čini skup aktivnosti pomoću kojih prodavač izravno ulaže napore prema ciljnom kupcu kako bi dobio mjerljiv odgovor ili transakciju.<sup>32</sup> Aktivnost direktnog marketinga zasniva se na bazama podataka i medijima interaktivnog komuniciranja. Baze podataka važna su imovina poslovnog subjekta, koje mu mogu pružiti značajnu konkurentsku prednost i snagu, jer omogućuju odabir ciljnih kupaca (tržišta) prema kojima se djeluje odabranim medijem. Mediji u službi direktnog marketinga su: poštanske pošiljke (izravna pošta i katalozi), tiskani mediji, telefon, emisije na radiju i televiziji, telefax i internet (elektronička pošta).

Internet marketing danas je sve prisutniji. Informatizacija i digitalizacija utjecala je na sve segmente kreiranja, kako marketing spleta tako i promotivnog spleta odnosno na postavljenije integrirane marketinške komunikacije. Osnovna razlika između tradicionalnih (tisak, radio, televizija, vanjsko oglašavanje) i novih medija (internet stranice, društvene mreže) je u tome što su novi mediji interaktivni. Kod tradicionalnih medija komunikacija je jednosmjerna i masovna, a kod novih medija dvosmjerna s mogućnošću komuniciranja na tri razine i to: jedna prema jedan, jedan prema mnogima, te mnogi prema mnogima.<sup>33</sup>

Sekundarne promotivne aktivnosti predstavlja dizajn, ambalažu, usluge potrošačima, te propagandu od „usta do usta“. Dizajn ambalaže i pakiranja su vrlo važni u

---

<sup>30</sup> Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G., op.cit., str. 793.

<sup>31</sup> Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G., op.cit., str. 809.

<sup>32</sup> Dvorski, S., Vranešević, T., Dobrinić, D. *Suvremene tendencije u razvitku marketinga – osvrt na direktni marketing*, Ekonomski pregled, 2004., 55 (7-8), str. 619.

<sup>33</sup> Jensen, Klaus B. *Media Convergence: The Three Degrees of Network, Mass, and Interpersonal Communication*. London, New York: Routledge, 2010., str. 44.

prodajnom aspektu i pozicioniranju proizvoda. Pakiranje predstavlja prvi vizualni kontakt proizvoda i kupca. U doticaju s pakiranjem događa se trenutak kada kupac impulzivno odlučuje o kupovini na svjesnoj i nesvjesnoj razini, racionalno i emotivno. Kvalitetno oblikovan dizajn etikete ili ambalaže ujedno je i marketinški prostor putem kojeg proizvođač šalje poruke o vrijednostima svog proizvoda.

### **3.5. Izazovi u globalnom marketingu**

Početak 21. stoljeća poduzeća u globalnom poslovanju sve više pristupaju kao modelu razvoja i nastaje sve veći broj različitih oblika globalnog poslovanja. Kompanije za rast i razvoj poslovanja na globalnom tržištu sve više koriste strategije eksternog razvoja u kojima udružene s konkurentima nastoje zauzeti što veći dio globalnog tržišta. Globalna svjetska kriza koja je 2008. godine zahvatila cijeli svijet poremetila je globalno poslovanje mnogih poduzeća. Nefunkcioniranjem tržišta značajna sredstva proizvodnih poduzeća osobito u autoindustriji ostala su vezana u velikim zalihama vozila koje nisu imali kome prodati. Kako je na novim tržištima u razvoju došlo do nove potražnje koje veliki proizvođači automobila nisu mogli zadovoljiti jer nisu imali raspoloživog kapitala niti takvih vozila koje je tržište tražilo njihov menadžment započeo je tražiti rješenja kako bi se premostio nastali problem.

Jedino rješenje u takvoj situaciji za proizvođače automobila bilo je stvaranje nekoga oblika partnerstva s drugim proizvođačima. Strateški menadžment nekih proizvođača automobila procijenio je da promjene koje žele izvršiti i njihov intenzitet s materijalnim i ljudskim potencijalima koje imaju neće moći ostvariti. Konkurencija na globalnom tržištu bila je jaka, a da bi prevladali probleme neki proizvođači automobila pokreću stvaranje veza s konkurentima kroz različite tipove suradnje kao što su strateške alijanse, strateška partnerstva ili zajednička ulaganja.<sup>34</sup>

Stvaranje strateških alijansi i strateških partnerstva predstavlja potpuno novi smjer u poslovnoj suradnji. Novi model poslovne suradnje ne stavlja u prvi plan vlasničku dimenziju i pravo imovinske kontrole, već je strateško partnerstvo usmjereno na

---

<sup>34</sup> Fabac, R. Kooperacija konkurentskih poduzeća kompletiranih resursa, *Ekonomski pregled*, 53 (7-8), 2002., str. 756.

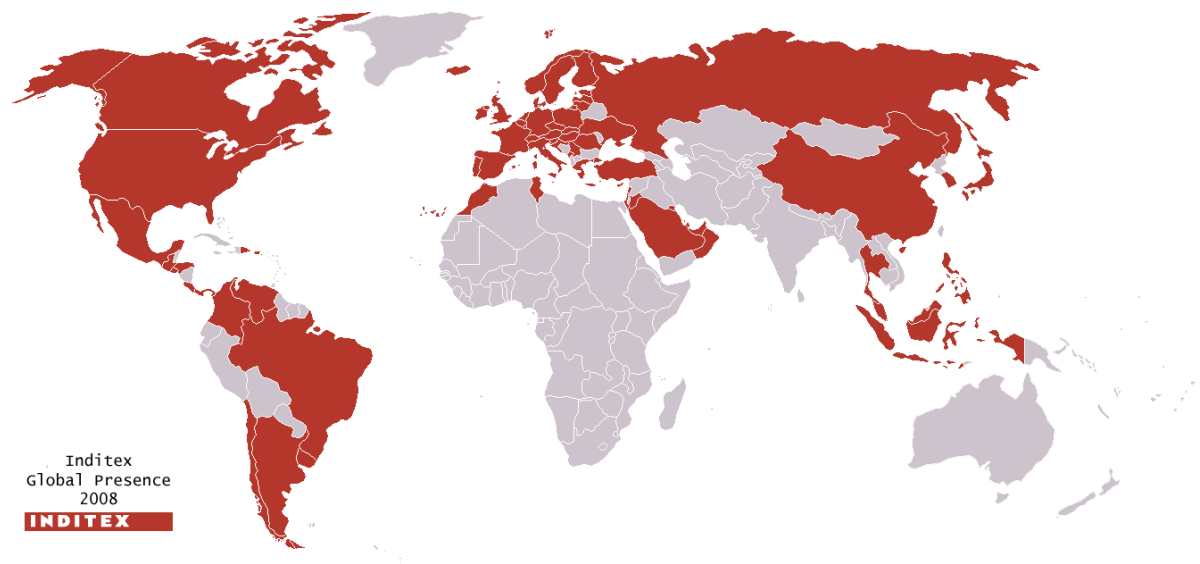
razmjenu tehnologije, uvođenje proizvoda na tržište, stvaranje zajedničke globalne mreže prodaje koja omogućava povećanje konkurentske moći i utječe na ukupni razvoj partnera, samim time i na oblikovanje strategije marketinga.<sup>35</sup>

## 4. GLOBALNI MARKETING NA PRIMJERU PODUZEĆA INDITEX

### 4.1. Opće informacije o poduzeću

Inditex je španjolska tekstilna multinacionalna kompanija osnovana 1963. godine sa sjedištem u Arteixo (A Coruña) u Galiciji. Kompanija je u većinskom vlasništvu Amancia Ortege. Danas je Inditex najveća modna grupa na svijetu, a posluje u 93 zemlje diljem svijeta (slika 1) u kojima ima preko 7.200 trgovina.<sup>36</sup> Najpoznatija trgovina tvrtke je Zara, ali posjeduje lance trgovina Zara Home, Massimo Dutti, Bershka, Oysho, Pull and Bear, Stradivarius i Uterqüe. Većina Inditex-ovih trgovina je u vlasništvu korporacije, a franšize se uglavnom otvaraju u zemljama u kojima korporativna svojstva ne mogu biti strano vlasništvo.<sup>37</sup>

Slika 1. Inditex u svijetu



Izvor: [https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Inditex\\_Global\\_Presence.png](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Inditex_Global_Presence.png)

(24.06.2018.)

<sup>35</sup> Ibid, str. 757.

<sup>36</sup>Businessoffashion.com, <https://www.businessoffashion.com/articles/intelligence/inditex-agile-fashion-force> (18.06.2018.)

<sup>37</sup>Inditexcareers.com, <https://www.inditexcareers.com/portalweb/hr/inditex-group> (18.06.2018.)

Iz slike 1 vidljivo je da kompanija posluje na svim kontinentima osim Australije. Inditex posluje jedinstvenim poslovnim modelom odjeću proizvodi u malim serijama umjesto velike proizvodnje za svaku modnu sezonu. Nakon što dobije povratne informacije iz svojih dućana o interesu kupaca za određeni proizvod on se nastavlja proizvoditi. Na navedeni način štite svoje proizvodnje od vezivanja kapitala u zalihama i povećavaju njegov obrtaj. Zbog malih serija proizvodnje kupci ne moraju dugo čekati proizvod. U Zari se muško odijelo može kupiti već za 15 dana od dizajniranja. Takvi način proizvodnje za kupca i po željama kupca temelj je uspjeha njihovog poslovanja. Više od 60% proizvodnje Inditex-a odvija se na lokalnim razinama kako bi se maksimalno povećala učinkovitost distribucije i umanjili njezini troškovi koji imaju veliki utjecaj na cijenu proizvoda i povećavaju troškove cjelokupnog poslovanja, a i umanjuju profit vlasnika. Neki proizvodi koji nisu zadovoljili interes kupaca za samo pet dana se povlače i stvaraju novi prototipovi kako bi se iz ponovne komunikacije s tržištem utvrdilo koji prototip zadovoljava potrebe kupaca. Logistički sustav kompanije dva puta tjedno opskrbljuje trgovine tako da je svaki proizvod vrlo brzo dostupan kupcima.<sup>38</sup>

Inditex je u svom poslovanju u potpunosti posvećen željama svojih kupaca s kojima nastoji graditi dugoročan odnos povjerenja. Povjerenje u poslovanju nastoji graditi i s cijelom zajednicom. Poslovanje kompanije temeljeno je na održivoj i ekološkoj politici prema okolišu i svim članovima zajednice u kojoj posluje.<sup>39</sup> Širenju prakse društveno odgovornog poslovanja doprinio je i proces globalizacije svjetskog gospodarstva, jer su mnogi tržišni lideri u zemljama u kojima su pokretali poslovanje promovirali i zagovarali društveno odgovorno poslovanje kao način svojega rada odnosno kao dio svoje organizacijske kulture. Među takvim poduzećima je i Inditex, ono je praksu društveno odgovornog poslovanja integrirao u cjelokupno poslovanje.

---

<sup>38</sup> Businessoffashion.com, <https://www.businessoffashion.com/articles/intelligence/inditex-agile-fashion-force> (18.06.2018.)

<sup>39</sup> Businessoffashion.com, <https://www.businessoffashion.com/articles/intelligence/inditex-agile-fashion-force> (18.06.2018.)

U kompaniji je širom svijeta zaposleno oko 140.000 zaposlenika od koji se očekuje da jakom i jasnom organizacijskom kulturom i organizacijskom klimom stvore ugodno okruženje u trgovinama koje će stvoriti nove razloge za dolazak i kupnju.<sup>40</sup>

Stvaranje ugodnog okruženja ovisi prije svega o zaposlenicima, njihovoj motivaciji i zainteresiranosti za posao. Samo motivirani djelatnici mogu svakodnevno raditi na stvaranju ugodne organizacijske klime, a motivacija zaposlenika uvijek je povezana s internom komunikacijom i odnosom vlasnika i uprave prema zaposlenicima. U današnjim poduzećima interna komunikacija koja stvara i produbljuje zajedništvo svih zaposlenika omogućuje i bolje rezultate rada, a oni ovise o svakom zaposleniku i njegovom odnosu prema kupcu.

Inditex je svoje poslovanje u Hrvatskoj pokrenuo 2012. godine u Splitu i Zagrebu, a zapošljava oko 180 zaposlenika. U Hrvatskoj posluje sedam brendova Inditex-a: Zara, Bershka, Zara Home, Oysho, Stradivarius, Pull and Bear i Massimo Dutti. Poslovanje svake trgovine vodi glavni menadžer, a pored njega u obavljanju poslova sudjeluje zamjenik glavnoga menadžera, voditelj odjela prodaje, glavni blagajnik, blagajnici i koordinator poslovanja za muški i ženski odjel. Svi zaposlenici u trgovinama zaposleni su na puno radno vrijeme i svakome je omogućena edukacija. Najveća trgovina Inditex-a u Hrvatskoj je Zara, nalazi se u Zagrebu i zapošljava dvadeset i jednog zaposlenika.<sup>41</sup> Sve navedeno pokazuje da Inditex s velikom pažnjom bira zaposlenike i dalje ulaže u njihov profesionalni razvoj. Stalna edukacija djelatnika omogućuje usvajanje novih znanja i razvoj poželjnih osobina kod djelatnika, a koje su presudno važne za dobru komunikaciju s kupcima i uspjeh prodaje.

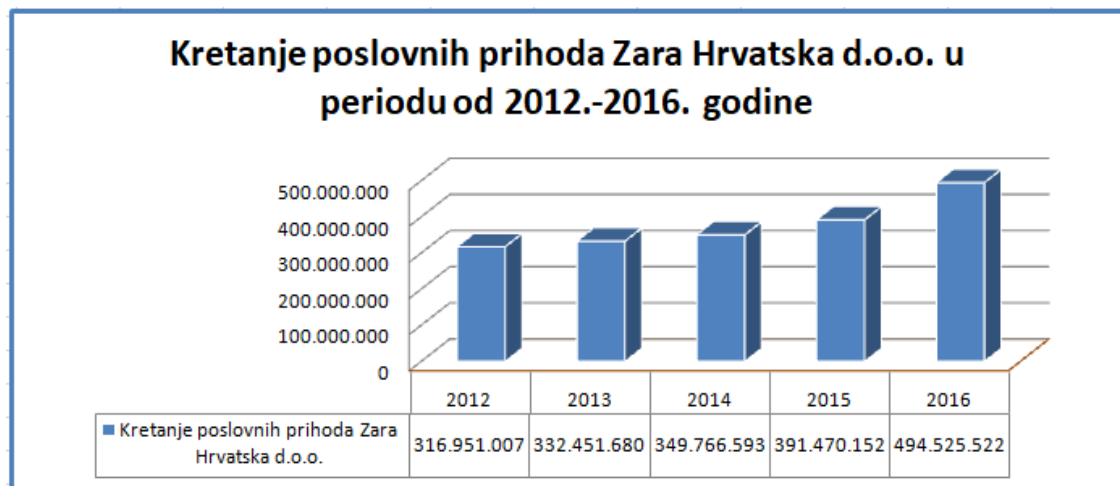
Kompanija je u 2015. godine ostvarila prihode od 18,1 milijardi eura. Grafikon 1. daje prikaz poslovnih prihoda Zara Hrvatska d.o.o. u periodu od 2012. - 2016. godine u vlasništvu Inditex-a.

---

<sup>40</sup> Ibid

<sup>41</sup> Inditexcareers.com, <https://www.inditexcareers.com/portalweb/hr/inditex-group> (18.06.2018.)

Grafikon 1. Kretanje prihoda tvrtke Zara Hrvatska d.o.o. od 2012.-2016. godine



Izvor: <https://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/zara-hrvatska/Detaljno/118819>

(25.06.2018.)

Iz prikazanih podataka vidljivo je da se poslovni prihodi tvrtke kontinuirano povećavaju. U 2013. godini povećali su se za 4,89% u odnosu na 2012. godinu, 2014. godine 5,21% u odnosu na 2013. godinu, 2015., za 11,92% u odnosu na 2014. godinu i 2016. godine ostvareno je povećanje prihoda za čak 26,33% u odnosu na 2015. godinu. Podaci o prihodima pokazuju da su kupci izvrsno prihvatili proizvode Inditex-a i njihov način poslovanja.

#### 4.2. Strateška analiza poslovanja

Strateška analiza poslovanja provodi se s ciljem otkrivanja strateških faktora u okolini i ocjene njihovog učinka odnosno kako bi se u vanjskoj okolini uočile prilike, pravovremeno reagiralo na prijetnje, a u unutarnjoj okolini iskoristila snaga i umanjile slabosti koje su dio svakoga funkcioniranja. Poduzeće Inditex u Hrvatskoj je prepoznalo ogromnu priliku za razvoj poslovanja. Hrvatska tekstilna industrija veoma je usitnjena nakon propasti velikih tekstilnih poduzeća, a i ona koja su preživjela nemaju takav način poslovanja usmjeren na kupca i zadovoljenje njegovih potreba. Široki raspon proizvoda, ljubazno osoblje, prihvatljive cijene i brza i stalna distribucija privukla je hrvatske kupce što je vidljivo iz rasta prihoda podružnica Inditex-a u Hrvatskoj. Već u prvoj godini poslovanja ostvarili su poslovne prihode od 316 milijuna kuna, a za 5 godina poslovanja prodaju su povećali za 48,35%. Podaci o ostvarenim

prihodima pokazuju da su dobro procjenili hrvatsko tržište i potrebe hrvatskih kupaca. Tablica 1 daje prikaz SWOT analize tvrtke Zara Hrvatska d.o.o.

Tablica 1. SWOT analiza tvrtke Zara Hrvatska d.o.o.

<p><b>Snage</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Kvaliteta usluge</b></li> <li>➤ <b>Kvaliteta proizvoda</b></li> <li>➤ <b>Lanac opskrbe</b></li> <li>➤ <b>Brza izmjena asortimana</b></li> <li>➤ <b>Široki asortiman proizvoda</b></li> <li>➤ <b>Cjenovna fleksibilnost</b></li> </ul>	<p><b>Slabosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Veće cijene od konkurencije</b></li> <li>➤ <b>Još uvijek nedovoljno prilagođen asortiman proizvoda u veličini odjeće za hrvatske kupce</b></li> </ul>
<p><b>Prilike</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Snaga brendova</b></li> <li>➤ <b>Trgovine na dobrim lokacijama</b></li> <li>➤ <b>Širenje na ostale veće gradove Hrvatske</b></li> </ul>	<p><b>Prijetnje</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Stalne promjene zakonske i porezne regulative</b></li> <li>➤ <b>Kvalitetna odjeća konkurenata</b></li> <li>➤ <b>Visoki troškovi poslovanja</b></li> <li>➤ <b>Niže cijene konkurencije</b></li> <li>➤ <b>Nesigurna pravna okolina – dugotrajni postupci na sudovima za ostvarenje prava</b></li> </ul>

Izvor: rad autorice

U samo 5 godina poslovanja postali su jedan od vodećih trgovina odjećom u Hrvatskoj. Kako bi to ostvarili maksimalno su iskoristili snagu svojega poslovanja i suočili se s prijetnjama koje u Hrvatskoj najviše proizlaze iz stalnih promjena zakonske i porezne politike, visokih troškova poslovanja, robe visoke kvalitete drugih proizvođača i pravne nesigurnosti koja proizlazi iz sudstva koje vrlo sporo rješava pravna pitanja poduzetnika. Korištenjem Maxi-mini strategije iskoristili su svoju snagu u prevladavanju prijetnji i svođenju njihovog utjecaja na minimum.



### 4.3. Segmentacija tržišta

Prodajni asortiman Inditex-a u Hrvatskoj su odjeća, obuća, torbe i modni dodatci. U ponudi odjeće nalaze se: majice, hlače, košulje, jakne, baloneri, kaputi, sakoi, haljine, muška odjela i kupaći kostimi te odjeća za djecu. Pored odjeće u ponudi nalaze se originalne torbe za sve prigode, remeni, marame, šalovi, kape i nakit.<sup>42</sup>

Segmentiranje tržišta polazna je točka za stvaranje uspješnog koncepta marketinga. Proces segmentacije provodi se u tri pravca:<sup>43</sup> odabira varijabli za segmentaciju, odabira ciljnog tržišta, te pozicioniranja na ciljnom tržištu. Segmentacija uključuje razne karakteristike tržišta, poput demografskih, socio-ekonomskih, geografskih, i bihevioralnih. Oni tržište dijele na razlikovne podskupove potrošača, sličnih potreba i obilježja zbog kojih reagiraju na specifične ponude proizvoda na tržištu. Tvrtka Inditex u segmentiranju hrvatskog tržišta koristi demografske socio-ekonomske i bihevioralne varijable za segmentaciju. Za segmentaciju tržišta koristi sljedeće demografske varijable:

- Prema spolu – muškarci i žene
- Prema dobi – 18-29, 30-45
- Prema konfekcijskim brojevima 32-36, 36-42. 42-44.
- Obrazovanju – srednje, više, visoko obrazovanje
- Zanimanje –menadžeri, službenici, profesori, liječnici, studenti, poslovni ljudi
- Prihodi – srednji, viši, visoki (prihod od 7.000 kn na više)

Psihografske varijable prema životnom stilu i ponašanju možemo podijeliti:

- Prema životnom stilu – osobe koje prate i vole modu, prakticiraju modu u svakodnevnom i poslovnom životu, svakodnevno izlaze i žele lijepo izgledati, vole biti u centru pažnje.
- Prema društvenom ponašanju – osobe koje slušaju preporuke prijatelja i poznanika.

---

<sup>42</sup> Zara Hrvatska d.o.o., <http://katalozi.net/zara/zara-zagreb> (28.06.2018.)

<sup>43</sup> S. Dibb, L. Simkin, W.M. Pride, Targeting Segments and Positioning, International Journal of Retail and Distribution Management, vol. 19., broj 5., 1991., str. 5

Prema ponašanju (biheviorističke) koristi sljedeće varijable:

- Stopa korištenja – stalno prate modne trendove u svakodnevnom životu, na poslu, svakodnevno izlaze.
- Prema traženju koristi – glamurozno, kvalitetno, elegantno, profinjeno, trendovski.
- Otvoreni za izazove – sviđa mi se, želim imati.

#### **4.4. Ciljno tržište**

Inditex je svojim proizvodima usmjeren na različite segmente tržišta, na kupce koji žele kupiti kvalitetan i moderan komad odjeće, modne dodatke i nakit za svakodnevni život, na one kupce koji žele elegantno izgledati na poslu, na mlade ljude koji vole izlaziti i biti u skladu sa svjetskim modnim trendovima. Sva tri navedena segmenta tržišta važna su Inditex-u jer će mu dobra komunikacija s njima pomoći da ostvari ciljeve prodaje, poveća prihode i ostvari veći profit. Za komunikaciju s ciljnim tržištem tvrtka koristi strategiju diferenciranog i koncentriranog marketinga.

Diferenciranim marketingom tvrtka se širi na segmente koji su izolirani u procesu segmentacije i za svaki od njih kreira posebnu ponudu. Koncentriranim marketingom tvrtka se obraća onim segmentima iz provedene segmentacije čije potrebe do sada u svojoj paleti proizvoda nije dovoljno zadovoljila u hrvatskom primjeru te su to osobe koje nose brojeve odjeće od 42 do 44.

#### **4.5. Pozicioniranje ponude**

Pozicioniranje je proces u kojemu tvrtka nastoji pridati proizvodu svojstva koja potrošači u pojedinim segmentima smatraju važnim. Inditex ima snažne marke i imidž na tržištu koji je stekao dugim radom, te kvalitetom proizvoda i usluge. Dobrom imidžu prethodi kvalitetan identitet stvoren u javnosti. Poduzeća kako razvijaju svoje proizvode razvijaju i svoj identitet i imidž odnosno marku. Doživljaj javnosti prema subjektu predstavlja njegov imidž u javnosti. Proizvodi Inditexa već imaju percepciju

visoke kvalitete kod potrošača. Inditex kreira proizvode za srednji sloj potrošača, a njihovi proizvodi trebaju zadovoljiti sve njihove potrebe poslovne i privatne. Za razliku od nekih drugih proizvođača odjeće ne ulažu puno novca u marketing već novac ulažu u trgovine. Njihove trgovine po cijelom svijetu nalaze se na najboljim lokacijama, lako su dostupne i vidljive kupcima, može se reći da je njihov cilj kupcu biti stalno pri ruci. Zatim stalno žele biti prisutni u mislima ciljnih kupaca, prvo ih kvalitetom žele zadovoljiti, a zatim stalnim novitetima (niti jedan artikal se ne zadržava u trgovini, duže od 4 tjedna) poticati da češće dolaze. Oni polaze od pretpostavke da je zaposlenim i mladim osobama uvijek nešto potrebno od odjeće jer to nameće brzi tempo života kojega Inditex vješto koristi u svojoj tržišnoj strategiji.

Na hrvatskom tržištu uočili su priliku da nedostaje odjeće za poslovne ljude, muškarce i žene koji nose konfekcijske brojeve 42, 44 te su odlučili upravo toj kategoriji kupaca omogućiti izbor moderne i kvalitetne poslovne odjeće kao i odjeće za svakodnevne i svečane prilike. Analizom ponude konkurencije na tržištu uvidjeli su da ni oni nisu na kvalitetan način pokrili ovaj segment potencijalnih kupaca koji zapravo imaju problem da pronađu modernu i kvalitetnu odjeću za sebe.

#### **4.6. Marketinški splet**

Ciljevi komunikacije temelje se na varijablama koje karakteriziraju ponašanje kupaca koja su u segmentaciji izdvojena. Za ciljnu javnost tvrtka oblikuje poruku i odabire medije preko kojih želi komunicirati (odaslati poruku). Poruku koja će osvojiti kupce nije jednostavno napisati. Ona treba sadržavati opis potrebe kupca, informacije o proizvodu i emocije koje kupca povezuju s proizvodom. Inditex za slanje poruka najviše koristi vlastite web stranice i društvene mreže.

U kreiranju marketinškog spleta Inditex je koristio marketinške instrumente na sljedeći način:

- za proizvodnju proizvoda Inditex-a je koristio materijale visoke kvalitete, na dizajnu proizvoda radi oko 600 dizajnera, proizvod u trgovini mora biti prisutan u najmanje 10 uzoraka, asortiman u svakoj trgovini mora biti bogat, izbacuju iz proizvodnje četiri kolekcije godišnje, ako kupac iz nekoga razloga nije

zadovoljan proizvodom može ga u određenom roku zamijeniti ili dobiti povrat novca, važno je da kupac iz trgovine izađe zadovoljan.

- Cijena uvijek mora biti izraz prave vrijednosti proizvoda. Ona je često pod velikim pritiskom konkurencije, te ekonomskih kretanja. Inditex u kreiranju cijena polazi od pretpostavke da si srednja klasa stanovništva ne može priuštiti dizajnersku odjeću, a oni izvrsno kopiraju velike dizajnerske kuće i kupcima takvu odjeću mogu ponuditi uz prihvatljive cijene. Prema stavu Inditex-a ljudi kupuju u njihovim trgovinama jer imaju trendovsku odjeću, kvalitetnu odjeću i prihvatljive cijene. Njihove cijene nikada nisu najviše, ali su značajno više od običnih trgovina odjećom.
- Mjesto, odnosno položaj trgovine iznimno je bitno jer ono prodaje proizvod. Pored izbora najboljih lokacija njihovo poduzeće ima i sjajnu organizaciju distribucije. Proizvode proizvode u malim serijama i stalno osvježavaju ponudu, a to je moguće samo uz dobru organizaciju.
- Svoju ponudu kontinuirano promoviraju putem vlastite web stranice i društvenih mreža. Oni u potpunosti iskorištavaju mogućnosti dvosmjerne komunikaciju koju im pružaju novi mediji, a dobivene povratne informacije koriste kako bi ponudu što više prilagodili kupcima. Navedene kanale komunikacije koriste i iz razloga jer su cjenovno prihvatljivi.

Inditex šalje kroz odabrane kanale komunikacije vrlo jednostavne i razumljive poruke upućene ciljanim skupinama kupaca: „Zara nudi iznimno trendovsku odjeću, dobro dizajniranu i brzu isporuku novih proizvoda, odjeća se proizvodi po konkurentnoj cijeni s najinovativnijim dizajnom“.<sup>44</sup> Misija poduzeća je razvijanje i usavršavanje proizvoda kojega karakterizira iznimna kvaliteta i dizajn, bogata ponuda odjeće za muškarce i žene uz idealan omjer cijene i kvalitete.

---

<sup>44</sup>Mbaskool.com, <https://www.mbaskool.com/brandguide/lifestyle-and-retail/3814-zara.html> (25.06.2018.)

## 5. KRITIČKI OSVRT

Tekstilna industrija jedna je od najstarijih industrija u svijetu i Hrvatskoj. Republika Hrvatska imala je razvijenu tekstilnu industriju koja je po kvaliteti svojih proizvoda bila poznata u regiji i svijetu. No, nakon osamostaljenja zemlje i smanjivanja tržišta ova gospodarska grana ulazi u probleme koji su većinu velikih tekstilnih poduzeća odveli u stečaj.

U Republici Hrvatskoj stečaj predstavlja kraj u kojemu se rasprodaje ispod svake cijene ono što je preostalo, a radnici završavaju na ulici. Vrlo malo poduzeća nakon stečaja uspjelo je restrukturirati poslovanje i ponovno pokrenuti rad. Takvu situaciju može se objasniti na jednostavan način da u Hrvatskoj nema stručnih ljudi koji znaju provesti uspješno restrukturiranje poslovanja.

Hrvatsko tekstilno tržište moglo bi se opisati kao malo i relativno slabe kupovne moći na kojem posluju brojna mala tekstilna poduzeća i obrti. Ta mala poduzeća i obrti nemaju dovoljnu akumulaciju kapitala za razvoj vlastite robne marke, te za ulaganja u širenje proizvodnje i ozbiljnije zauzimanje cijelog nacionalnog tržišta. Njihovi tekstilni proizvodi mahom su niže kvalitete jer su prilagođeni potražnji hrvatskih kupaca za jeftinijim proizvodima. Vrlo često na policama tekstilnih trgovina nalaze se tekstilni proizvodi iz zemlja regije i Turske.

Ulazak Republike Hrvatske u Europsku uniju tekstilnom tržištu Hrvatske stvorio je nove probleme koji su proizašli iz značajnog uvoza tekstilnih proizvoda iz EU-a i ovisnosti o uvozu tkanina. Razina kvalitete tekstilnih proizvoda značajno je niža od razine koju ti isti proizvođači prodaju u drugim dijelovima EU. S druge strane zemlje Unije postavile su visoke standarde i stroge kontrole kvalitete tekstilnih proizvoda koji se mogu uvesti i na taj način štite svoje tržište od nelojalne konkurencije. Iz svega navedenog vidljivo je da je hrvatsko tekstilno tržište u velikom neredu kojega iskorištavaju velike strane tekstilne kompanije koje su procijenile da na hrvatskom tržištu nedostaje kvalitetne odjeće poznatih brendova. Ulaskom Hrvatske u EU samo su iskoristile priliku koju im pruža jedinstveno tržište, a koje hrvatski proizvođači očito ne znaju iskoristiti.

## 6. ZAKLJUČAK

Španjolska multinacionalna kompanija Inditex izvrstan je primjer tekstilnog poduzeća koje ima razvijeno uspješno globalno poslovanje, a koje se i dalje širi po cijelom svijetu. Njegova strategija poslovanja je proizvoditi male serije proizvoda kvalitetne i moderne odjeće, redizajnirati proizvode koje kupci nisu prihvatili, te redovito tjedno isporučivati novu robu. Tvrtka kontinuirano komunicira s kupcima kroz platforme društvenih mreža kako bi analizirala zadovoljstvo kupaca uslugom i proizvodima. Svaka trgovina ima menadžera koji vodi poslovanje kako bi se ono vodilo prema pravilima kompanije, a iz poslovnih rezultata ostvarenih u Hrvatskoj vidljivo je da je njihov model poslovanja uspješan, jer se kupci vraćaju i oni ostvaruju sve veće prihode usprkos jakoj konkurenciji.

Poduzeće Inditex da bi zadržalo sposobnost brze adaptacije na promjene u okruženju primjenjuju različite koncepcije međunarodnog marketinga. U Hrvatskoj primjenjuje jednostavnu izvoznju koncepciju globalnog marketinga. U kreiranju marketinškog spleta za hrvatsko tržište najviše su prilagođavali cijene zbog slabije kupovne moći hrvatskog tržišta, a ostale elemente značajno manje. Za smještaj trgovina u Hrvatskoj kao i u drugim državama svijeta odabrali su elitne lokacije u središtu grada u pješačkim zonama. Trgovine su izvrsno opskrbljene, ali se proizvodi nešto duže zadržavaju u trgovinama jer je hrvatsko tržište značajno usporenije od nekih drugih tržišta. Kvaliteta proizvoda ne razlikuje se na hrvatskom tržištu od drugih tržišta, a ne razlikuje se ni način promocije. U kreiranju marketinškog spleta za Hrvatsko tržište procijenili su da je cijena najvažniji element marketing miksa koji trebaju prilagoditi tržištu kako bi na njemu uspjeli.

## POPIS LITERATURE

Knjige:

1. Dujšin, U. Globalizacija, ekonomske integracije i Hrvatska, Zbornik Pravnog fakulteta u Zagrebu, 1999., 49, 2, 179-195.
2. Dvorski, S., Vranešević, T., Dobrinić, D. *Suvremene tendencije u razvitku marketinga – osvrt na direktni marketing*, Ekonomski pregled, 2004., 55 (7-8).
3. Fabac, R. Kooperacija konkurentskih poduzeća kompletiranih resursa, *Ekonomski pregled*, 53 (7-8), 2002., str. 750-769.
4. Galović, T. *Putevi krupnog kapital i globalizacije*. Rijeka: Znanstvena knjiga, 2017.
5. Grgić, M., Bilas, V., Franc, S. *Inozemna izravna ulaganja i ekonomski razvoj*. Zagreb: Ekonomski fakultet Zagreb, 2012.
6. Hopkins, M. prema Hopkins, M. What is Corporate Social Responsibility all about, John Wiley&Sons, Ltd., Journal of Public Affairs, August-November, 2006.
7. Jensen, Klaus B. *Media Convergence: The Three Degrees of Network, Mass, and Interpersonal Communication*. London, New York: Routledge, 2010.
8. Lazibat, T., Kolaković, M. *Međunarodno poslovanje u uvjetima globalizacije: međunarodna razmjena i međunarodno tržište*. Zagreb: Sinergija, 2004.
9. Lončar, J. *Globalizacija – pojam, nastanak i trendovi razvoja*. Zadar: Geoadria, 2005.
10. Kovačević, B. *Gospodarstvo svijeta: Odabrane teme*. Zagreb: Mikrorad 2., 2003.
11. Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G. *Osnove marketinga*, Zagreb: Mate, 2006.
12. Orlović, M., Krajnović, A., Bosna, J. Suvremene marketinške strategije i brendiranje proizvoda kao izazovi globalnog marketinga, *Praktični menadžment*, Vol. V, br. 2, 2014., str. 115-123.
13. Previšić, J., Ozrešić Došen, Đ. *Međunarodni marketing*. Zagreb: Masmedia, 1999.
14. Sheehan, K. *Controversies in contemporary Advertising*, University in Oregon, Sage Publications, 2004.

Internetske stranice:

1. Businessoffashion.com,  
<https://www.businessoffashion.com/articles/intelligence/inditex-agile-fashion-force> (18.06.2018.)
2. Fina.hr, <https://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/zara-hrvatska/Detaljno/118819> (25.06.2018.)
3. Lider.media, <https://lider.media/aktualno/biznis-i-politika/hrvatska/tekstilna-industrija-u-rh-raste-najuspjesnija-u-hrvatskom-zagorju/> (25.06.2018.)
4. Mbaskool.com, <https://www.mbaskool.com/brandguide/lifestyle-and-retail/3814-zara.html> (23.06.2018.)
5. Segetlija, Z. Razvoj suvremenog menadžmenta trgovina na malo, 2009.,  
<https://hrcak.srce.hr/file/66976> (26.06.2018.)
6. Inditex careers, <https://www.inditexcareers.com/portalweb/hr/inditex-group>  
(28.06.2018.)
7. Inditex group, <http://www.poslovni.hr/tag/inditex-group-1962> (28.06.2018.)
8. Zara Hrvatska d.o.o., <https://www.zara.com/hr/> (28.06.2018.)
9. Zara Hrvatska d.o.o., <http://katalozi.net/zara/zara-zagreb> (28.06.2018.)



## **POPIS SLIKA**

Slika 1. Inditex u svijetu ..... 19

## **POPIS GRAFIKONA**

Grafikon 1. Kretanje prihoda tvrtke Zara Hrvatska d.o.o. od 2012 - 2016. godine .... 21

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1. SWOT analiza tvrtke Zara Hrvatska d.o.o. .... 22

## SAŽETAK

Globalizacija je omogućila velikim poduzećima da iskoriste svoj kapital i ulože ga po cijelom svijetu kako bi još više povećali svoj profit. Širenjem poslovanja na cijeli svijet započeli su razvijati globalno poslovanje odnosno stvarati proizvode i usluge za globalno tržište. Za uspjeh na globalnom tržištu trebala im je i nova strategija marketinga koja je u svojim aktivnostima i planovima usmjerena na cijeli svijet kao jedinstveno tržište. Iako je cilj domaćeg i globalnog marketinga isti, globalni marketing ima mnogo specifičnosti koje proizlaze iz posebnosti država, naroda, njihovih običaja, tradicije, jezika i kulture koje globalni marketing treba analizirati kako bi kreirao proizvode i usluge koji će moći zadovoljiti potrebe globalnog tržišta.

Pojam globalizacije, kao glavnog pokretača svjetske ekonomije, uz pojam tržišta i pojam marketinga temelji su za razvoj pojma globalnog marketinga. Njegov razvoj doveo je i do procesa prilagodbe elemenata marketing spleta globalnim tržištima te tako stvorio uvjete za nastanak globalnih marketinških strategija.

**Ključne riječi:** globalizacija, globalno poslovanje, globalno tržište, Inditex