

# Upravljanje međunarodnim marketingom usluga

---

**Bakjac, Nico**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2020**

*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:137:308420>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-26**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

„Dr. Mijo Mirković“

**NICO BAKJAC**

**UPRAVLJANJE MEĐUNARODNIM  
MARKETINGOM USLUGA**

Diplomski rad

Pula, 2020.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

„Dr. Mijo Mirković“

# UPRAVLJANJE MEĐUNARODNIM MARKETINGOM USLUGA

Diplomski rad

**Nico Bakjac**

**JMBAG: 0303036722, izvanredan student**

**Studijski smjer: Marketinško upravljanje**

**Predmet: Međunarodni marketing**

**Znanstveno područje: Društvene znanosti**

**Znanstveno polje: Ekonomija**

**Znanstvena grana: Marketing**

**Mentorica: prof. dr. sc. Danijela Križman Pavlović**

Pula, travanj 2020.

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani \_\_\_\_\_, kandidat za magistra \_\_\_\_\_ ovime izjavljujem

da je ovaj Diplomski rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Diplomskog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

\_\_\_\_\_

U Puli, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ godine



IZJAVA  
o korištenju autorskog djela

Ja, \_\_\_\_\_ dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjelovit tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama. Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, \_\_\_\_\_ (datum)

Potpis

\_\_\_\_\_



# SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>2. MEĐUNARODNI MARKETING – TEMELJNE ODREDNICE</b> .....	<b>2</b>
2.1. Pojam međunarodnog marketinga.....	2
2.2. Oblici međunarodnog marketinga.....	4
2.3. Značaj međunarodnog marketinga.....	7
2.4. Etika u međunarodnom marketingu.....	9
<b>3. UPRAVLJANJE PROCESOM MEĐUNARODNOG MARKETINGA</b> .....	<b>12</b>
3.1. Okruženje u međunarodnom marketingu.....	12
3.2. Proces planiranja međunarodnog marketinga.....	14
3.3. Organiziranje aktivnosti međunarodnog marketinga.....	17
3.4. Kontrola aktivnosti međunarodnog marketinga.....	19
<b>4. VAŽNOST USLUGA U MEĐUNARODNOJ RAZMJENI</b> .....	<b>22</b>
4.1. Razlikovna obilježja usluga.....	22
4.2. Komponente usluga.....	25
4.3. Značaj usluga za međunarodni marketing.....	27
4.4. Kultura i međunarodni marketing usluga.....	29
4.5. Nesuglasice između matičnog poduzeća i inozemne podružnice.....	31
<b>5. STRATEGIJE NASTUPA NA MEĐUNARODNOM TRŽIŠTU I MARKETINŠKI MIKS USLUGA</b> .....	<b>33</b>
5.1. Strategije nastupa na međunarodnom tržištu.....	33
5.2. Marketinški miks usluga na međunarodnom tržištu.....	35
5.2.1. Usluga.....	35
5.2.2. Cijena.....	37
5.2.3. Promocija.....	39
5.2.4. Prodaja i distribucija.....	41
5.2.5. Ljudi.....	43
5.2.6. Proces.....	45
5.2.7. Fizičko okruženje.....	47
<b>6. ANALIZA UPRAVLJANJA MEĐUNARODNIM MARKETINGOM U USLUŽNOM PODUZEĆU “CROATIA AIRLINES” D.D.</b> .....	<b>49</b>
6.1. Opći podaci o poduzeću “Croatia Airlines” d.d.....	49
6.2. Strategije nastupa poduzeća “Croatia Airlines” d.d. na međunarodnom tržištu.....	51
6.3. Analiza marketinškog miksa usluge poduzeća “Croatia Airlines” d.d.....	54

6.4. Kritički osvrt.....	57
<b>7. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>60</b>
<b>8. LITERATURA.....</b>	<b>62</b>
<b>POPIS SLIKA.....</b>	<b>64</b>
<b>POPIS TABLICA.....</b>	<b>64</b>
<b>SAŽETAK.....</b>	<b>65</b>
<b>SUMMARY.....</b>	<b>66</b>

# 1. UVOD

Predmet istraživanja ovog diplomskog rada je upravljanje međunarodnim marketingom usluga kao jednim od najvažnijih segmenata za poduzeća koja odluče napraviti iskorak i poslovati na inozemnom tržištu. To je proces koji predstavlja prekretnicu poslovanja za mnoga poduzeća i kao takvog ga se mora shvatiti ozbiljno.

Marketing usluga relativno je nov fenomen u domeni marketinga, koji dobiva na značaju kao disciplina tek krajem dvadesetog stoljeća. Prije toga usluge su se smatrale samo kao pomoć pri proizvodnji proizvoda. Zbog sve veće homogenosti u ponudi proizvoda, prateće usluge postaju ključni segment prilikom odabira od strane potrošača.

Svrha ovog rada je ukazati na značaj poslovanja na međunarodnom tržištu, ali i istaknuti njegove nedostatke, koji mogu dovesti do potencijalno velikih gubitaka za poduzeće. Glavni cilj istraživanja je ukazati na važnost marketinga prilikom razmjene usluga na međunarodnom tržištu. Specifičan cilj istraživanja je analizirati upravljanje marketingom u pružanju usluga avioprijevoza putnika na međunarodnom tržištu.

Rad je podijeljen u pet tematskih cjelina. U prvom poglavlju, nakon Uvoda, opisuju se temeljne odrednice međunarodnog marketinga, kao što su njegovi oblici, značenje i svrha. Drugo poglavlje se bavi upravljanjem procesom međunarodnog marketinga. Opisuje se okruženje, navode se aktivnosti organiziranja te naglašava važnost kontrole u tom procesu. U trećem poglavlju se govori o važnosti usluga u međunarodnoj razmjeni. Navode se razlikovna obilježja, komponente i značaj usluga kao objekta tržišne razmjene. Poseban naglasak je stavljen na ulogu nacionalne kulture u međunarodnoj razmjeni usluga i oblikovanje odnosa poduzeća s inozemnim podružnicama. Četvrti dio rada detaljnije pojašnjava podjelu strategija nastupa poduzeća na međunarodnom tržištu i ukazuje na važnost kvalitetnog upravljanja marketinškim miksom usluga na međunarodnom tržištu. Peto, zadnje poglavlje bavi se analizom upravljanja međunarodnim marketingom na primjeru zrakoplovnog poduzeća „Croatia Airlines“ d.d. Na kraju rada nalaze se Zaključak i Literatura, zatim popis slika i tablica te Sažetak rada na hrvatskom i engleskom jeziku.

U ovom radu korištene su metode analize i komparativne metode, a kao izvor podataka korištena je stručna i znanstvena literature te internet.



## 2. MEĐUNARODNI MARKETING - TEMELJNE ODREDNICE

Definirati međunarodni marketing na jedan, univerzalan način je gotovo nemoguće. Definicija ima vjerojatno više nego samih autora, a tome u prilog ide konstantno dopunjavanje "starih" definicija onim "novim". Stoga, da bi shvatili značenje međunarodnog marketinga i da bi ga lakše definirali, potrebno je istaknuti njegove osnovne odrednice. Razlog tome je što se svaka definicija međunarodnog marketinga mora graditi na temeljnim definicijama marketinga uz dodatna objašnjenja.

### 2.1. Pojam međunarodnog marketinga

Ovisno o vremenu i kutu promatranja "međunarodni marketing se definira na različite načine, što ukazuje da se radi o kompleksnom i dinamičnom fenomenu koji zbog svoje višedimenzionalnosti ima više značenja. Međunarodni marketing može se promatrati kao ekonomski proces, kao poslovna funkcija, sustav, koncepcija ili kao znanstvena disciplina. Neovisno s kojeg od tih aspekata ga se promatra, te shodno tome definira, njegovu suštinu nije moguće tražiti izvan samog marketinga, pri čemu postoje neke posebnosti."<sup>1</sup>

Kao i kod definiranja marketinga, međunarodni marketing je predmet interesa kod velikog broja autora. Definicije su brojne, široke i raznorodne. Mnoge od njih naglašavaju i stavljaju u težište odnos razmjene koji se uspostavlja s rezidentima stranih zemalja. U nekima se uz to naglašava i širina razmjene, odnosno domaće - strano tržište, dok je kod drugih taj segment zanemaren te je naglasak stavljen na globalno poslovanje i zadovoljavanju potrošačkih potreba bolje od konkurenata.

Jednu od prvih definicija na području centralne i istočne Europe dao je Vežjak. On definira međunarodni marketing kao „suvremeni sustav sinergičnih (2+2=5) poslovnih aktivnosti koje su potrebne da bi proizvod, usluge, tehnologija, znanje, ideje i kapital optimalnim putem prošli kroz sve stupnjeve međunarodnog poslovnog procesa do inozemnog, komuniciranjem aktiviranog potrošača odnosno korisnika i profitabilno zadovoljili njegove potrebe utvrđene istraživanjem, kao i društvene potrebe pojedinih nacionalnih gospodarstava."<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Rocco, F., Šodan, V., Previšić, J., *Marketing izvozne privrede*, Zagreb-Samobor, Zagreb, 1984., str. 12.

<sup>2</sup> Vežjak, D., *Međunarodni marketing*, Savremena administracija, Beograd, 1989., str. 38.

Međunarodni marketing obuhvaća skup poslovnih aktivnosti namijenjenih planiranju, cijeni, promociji i usmjeravanju protoka proizvoda i usluga poduzeća prema potrošačima ili korisnicima u više država radi ostvarivanja profita. Jedina razlika između definicija domaćeg marketinga i međunarodnog marketinga je ta što se marketinške aktivnosti odvijaju u više država. Bez obzira na domaći ili međunarodni, marketinški cilj za poduzetnike ostaje isti. Cilj je profitirati prodajom proizvoda ili usluga u globalnom području za koje se je sigurno da ima odgovarajuću potražnju.

Za razliku od domaćeg marketinga, međunarodni marketing ima svoj niz izazova. Poduzetnici na tržištu uglavnom nisu upoznati sa stranim okruženjem te moraju dobro analizirati unutarnje i vanjske čimbenike poslovanja.

Izazovi mogu biti:<sup>3</sup>

1. Konkurencija
2. Pravna ograničenja
3. Vladine kontrole
4. Različito ponašanje potrošača
5. Ekološki čimbenici - vrijeme.

Kontroliranje svih gore spomenutih čimbenika za stvaranje povoljnog tržišta krajnje je nemoguće za poduzetnike. Razlog tome je što je većina njih izvan njihove kontrole. Stoga se poduzetnici moraju više usredotočiti na ono što mogu kontrolirati, umjesto na stvari koje nisu u njihovoj nadležnosti. Međunarodni marketing prati i prilagođava se globalnim trendovima te kontinuirano poboljšava sve aspekte poslovanja koji su u interesu poduzeća

---

<sup>3</sup> Shafie S., *An international marketing issues and challenges*, Person Higher Education, London, Vol. 7(11), 2017. str. 44-46., dostupna na: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.458.2667&rep=rep1&type=pdf>, pristupljeno: (12.02.2020.)

U Američkoj je literaturi te u literaturi šireg govornog područja moguće susresti termine za označavanje ovog pojma poput Export Marketing, Internacional Marketing, Multinational Marketing, Global Marketing. Većina autora koristi ove termine kao sinonime, bez posebnih pojašnjenja. Neki autori se zalažu za uporabu termina globalni marketing te ističu da se u okviru globalnog marketinga može govoriti o međunarodnom, multinacionalnom i globalnom marketingu kao stupnjevima internacionalizacije poduzeća.

Postoje dvije dimenzije globalnog marketinga: strani marketing i međunarodni, multinacionalni, globalni, ovisno o orijentaciji poduzeća prema stranim tržištima. Dok god poduzeće pojedina tržišta ne poznaje kao i svoje bazno domaće tržište, postoji binarni koncept "domaće - strano" tržište. S vremenom se ta podjela domaće - strano gubi te strana tržišta postaju tržišta u različitim dijelovima svijeta na različitim stupnjevima razvoja s različitim obilježjima.<sup>4</sup>

Može se reći kako međunarodni marketing ima dvije komponente, jedna od njih je izvozni marketing odnosno upravljanje marketinškim aktivnostima proizvoda koji prelaze državne granice. Druga je ona vezana uz upravljanje međunarodnim operacijama. One obuhvaćaju sve faze poslovnih aktivnosti koje se primjenjuju u bilo kojem dijelu svijeta. Dakle, međunarodni marketing kontrolira ne samo upravljanje marketinškim aktivnostima prema stranim zemljama, već i u okviru stranih zemalja.

## **2.2. Oblici međunarodnog marketinga**

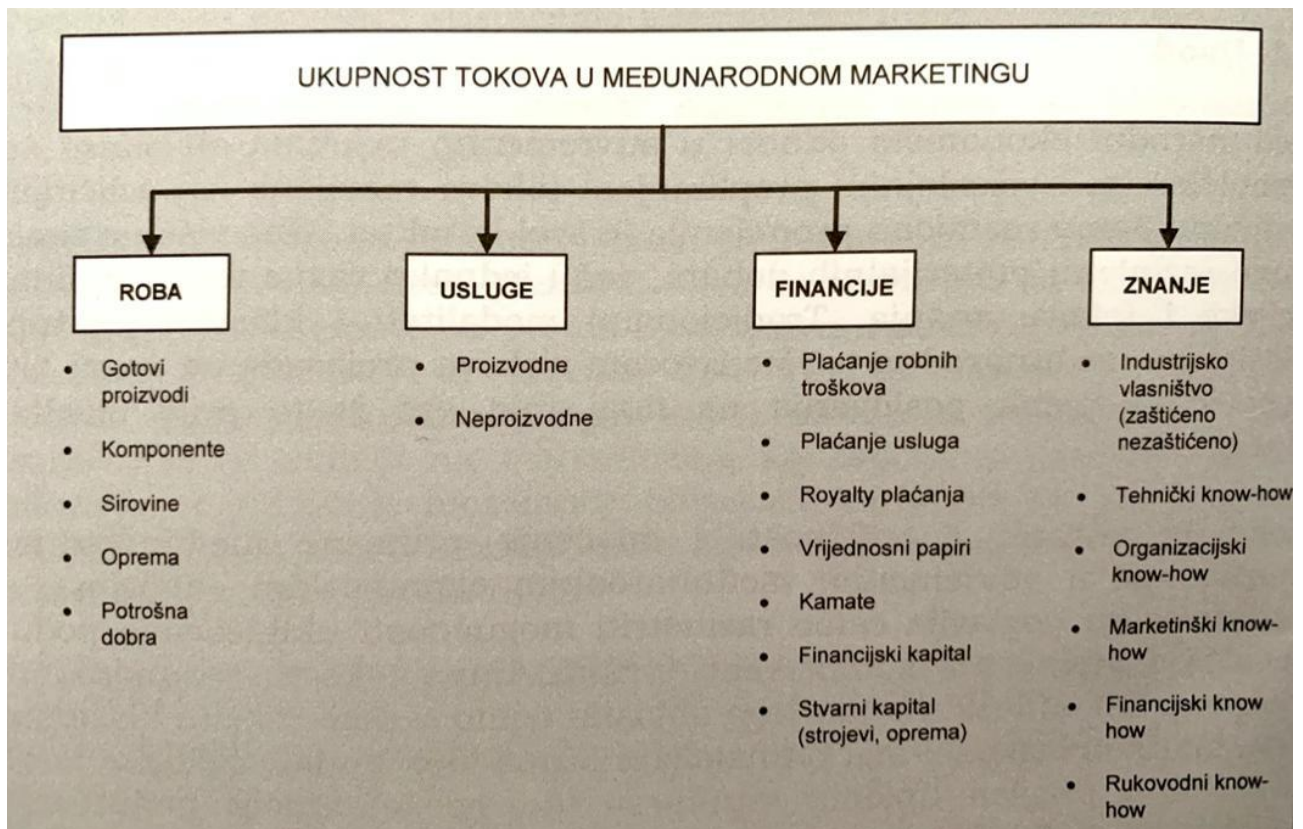
Međunarodni ekonomski odnosi u suvremenim uvjetima obilježeni su kompleksnom i višeslojnim preplitanjem tokova razmjene najrazličitijih sadržaja. Važno je napomenuti kako se sama koncepcija razmjene znatno promijenila, ona više ne znači isključivo razmjenu materijalnih dobara, već jednako važne uslužne, financijske i tokove znanja. Promjena se dogodila i u tradicionalnom modalitetu izvoza viškova proizvoda koja ne garantira i nije osnovica uspjeha poslovanja. Poduzeća su maksimalno koncentrirana na izvoz i gotovo je nemoguće zamisliti porast, odnosno napredovanje u gotovo bilo kojem segmentu ako se ne uključi međunarodno poslovanje.

---

<sup>4</sup> Crnjak-Kranović, B., Miočević, D., *Osnove međunarodnog marketinga*, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2013., str. 11.

Uključivanje poduzeća u suvremene i kompleksno strukturirane tokove u međunarodnim ekonomskim odnosima može se ostvarivati na dva temeljna načina: 1. stihijski i 2. programski. Prvi pristup sadrži elemente ad hoc pristupa i improvizacije. Drugi pristup sadrži elemente programiranja niza aktivnosti kako bi se na dugi rok ostvarila povoljna pozicija na svjetskom tržištu i poslovni uspjeh gospodarskog subjekta.

**Slika 1.** Ukupnost tokova u međunarodnom marketingu



Izvor: Crnjak-Karanović, B., Miočević, D., Osnove međunarodnog marketinga, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2013., str. 14.

Slika 1. prikazuje podjelu tokova u međunarodnom marketingu. Kako je već navedeno u prijašnjem poglavlju, razvojem i kontinuiranim poboljšanjem svakog aspekta međunarodnog marketinga, klasični isključivo materijalni marketing proširio se na ostala jednako važna područja poslovanja, a to su: usluge, financije i znanje. Za svaki od oblika je dan primjer, koji se temelji na dugogodišnjem promatranju raznih institucija u cilju poboljšanja unapređenja poslovanja velikih ali i malih poduzeća koja djeluju globalno.

Većina autora prilikom klasifikacije međunarodnog marketinga napominju kako je važno prvo odrediti pojavnost oblika tržišta i marketinga da bi lakše odredio oblik međunarodnog marketinga. Prema tome, tržište se razlikuje s obzirom na sljedeće segmente: tipove, oblik, strukturu, tržišne činioce kao što su ponuda, potražnja, cijena, ili potreba.

Kod marketinga klasifikacija je znatno složenija i kompleksnija. Pod oblikom marketinga treba podrazumijevati njegovu pojavnost u odnosu na karakteristike tržišta. Pa se tako može razlikovati s obzirom na:<sup>5</sup>

1. Odnos općeg i posebnog
2. Smjer kretanja roba i usluga
3. Odnos proizvođača i potrošača
4. Veličinu gospodarskog subjekta
5. Odnos poduzeća s njegovim podružnicama na globalnom tržištu
6. Vrstu vanjskotrgovinskih poslova
7. Marketing djelovanja tog poduzeća
8. Poslovnu strategiju poduzeća.

Uzevši u obzir tržište i marketing, odnosno strategiju poslovanja poduzeća, koje svoje djelovanje ne zaustavlja samo na lokalnom tržištu, već ima podružnice i na globalnoj razini, lako se može zaključiti da međunarodni marketing prebacuje glavne aspekte poslovanja s lokalnog na globalno. Poduzeće koje koristi globalnu strategiju žrtvuje reagiranje na lokalne potrebe unutar svakog od svojih tržišta u korist naglašavanja učinkovitosti.

Neke manje izmjene proizvoda i usluga mogu se izvesti na različitim tržištima, ali globalna strategija naglašava potrebu za postizanjem ekonomije razmjera nudeći u osnovi iste proizvode ili usluge na svakom tržištu. Microsoft, na primjer, nudi iste softverske programe širom svijeta, ali programe prilagođava lokalnim jezicima. Globalne strategije također mogu biti vrlo učinkovite za poduzeća čiji je proizvod ili usluga u velikoj mjeri skriven od pogleda kupca, kao što je proizvođač silikonskih čipova ili bilo koje drugo poduzeće koje se bavi prodajom i distribucijom informatičke opreme. Za takvo poduzeće varijacija u lokalnim preferencijama nije toliko bitna.

---

<sup>5</sup> Kotler, P., Keller-Lane, K., *Upravljanje marketingom*, Zagreb, 2008. str. 8-9.

### 2.3. Značaj međunarodnog marketinga

Za pojašnjenje uloge i značenja primjene međunarodnog marketinga u suvremenim međunarodnim ekonomskim odnosima, koristit će se sustavni pristup. Polazeći od ssustavnog pristupa može se reći da je „međunarodni marketing suvremeni sustav sinergijskih poslovnih aktivnosti (2+2=5) koje su potrebne da bi proizvod, usluge, tehnologija, znanje, ideje, kapital, optimalnim putem prošli kroz sve stupnjeve međunarodnog poslovnog procesa do inozemnog, komuniciranjem aktiviranog potrošača/korisnika i profitabilno zadovoljili njegove potrebe, utvrđene istraživanjem.”<sup>6</sup> U tom smislu, poslovanje poduzeća u inozemstvu (primjena međunarodnog marketinga) trebalo bi se temeljiti na sljedećim obilježjima: suvremenost, sinergija, širina razmjene, optimalnost plasmana i istraživanje.

Značaj međunarodnog marketinga općenito je velik. Nemoguće je zamisliti moderan, današnji svijet bez takvog oblika marketinga. Gledajući s aspekta poduzeća i njegova poslovanja, međunarodni marketing je san gotovo svakog malog, ali i onog srednjeg poduzeća koje ambiciozno zamišlja budućnost i buduće poslovanje. Osim proširenja poslovanja u globalu, značaj međunarodnog marketinga jasan je i u vidu: financija, znanja, dijeljenja informacija, prilagođavanja proizvoda ili usluga svjetskom (vodećem) tržištu i praćenju svih za poduzeće važnih trendova.

Marketinški pristup polazi od jasno postavljenog temeljnog cilja pri odvijanju poslovnih aktivnosti, ističući u prvi plan činjenicu da poduzeće može opstati i razvijati se jedino ako vlastite interese podredi interesima društva i potrošača. U tom smislu svaki subjekt kao nositelj poslovne aktivnosti mora uvažiti determinante i okvire prisutne u vanjskom okruženju, te ovisno o raspoloživim resursima izgrađivati odgovarajuću koncepciju nastupa na tržištu. To je posebno bitno pri nastupu na inozemnom tržištu.<sup>7</sup>

Velika većina nacionalnih, odnosno lokalnih poduzeća u nekom trenutku žele proširiti opseg svojih poslovanja na inozemstvo. Odabirom odgovarajuće strategije poslovanja na međunarodnom tržištu poduzeće određuje okvire u kojima može uspješno koristiti svoje mogućnosti te kvalitetno i pravovremeno djelovati. Međunarodna tržišta također služe kako

---

<sup>6</sup> Vezjak, D., op. cit., str. 38

<sup>7</sup> Crnjak-Karanović, B., Miočević, D., op. cit., str. 17.

bi poduzeća kod kojih postoji zasićenost domaćih tržišta mogla nastaviti svoje poslovanje i napredovati. U prijevodu, međunarodni marketing i poslovanje na međunarodnom tržištu za neka poduzeća su od presudne važnosti i bez toga vjerojatno ne bi opstala. Ulaganje u razvoj i nova tržišta za neka od poduzeća predstavljaju ključni korak u njihovom nadmetanju sa konkurentima, a odluku o njihovom "preživljavanju" na inozemnom tržištu uvelike će odrediti kvaliteta međunarodnog marketinga tog istog poduzeća.

S obzirom na trenutačno globalizirano tržište, poduzeća su internacionalizaciju svojih aktivnosti shvatila kao način da ostanu konkurentna. Donošenje odluka koje se odnosi na međunarodni marketing postalo je presudno, posebno zbog utjecaja koje ono ima na uspješnost. Tako su mnogi autori ukazali na potrebu istraživanja koja se odnose na standardizaciju i prilagodbu performansi. Kvalitetno provedeno istraživanje tržišta može napraviti razliku između lošeg i kvalitetnog ulaska na međunarodna tržišta. Isto vrijedi i za međunarodni marketing kojim se poduzeće pokušava nametnuti na globalnom tržištu. U svakom slučaju, odluka o standardizaciji ili prilagodbi mora se temeljiti na mogućim financijskim povratima i rizicima koji su uključeni za svaku alternativu. Opcija za globalnu strategiju bit će prikladna sve dok ima pozitivan utjecaj na poslovanje poduzeća. Međutim, postoje ogromne razlike među tržištima, čak i u industrijaliziranim zemljama, pa se ne bi smjele zanemariti njihove potrebe i potražnja.<sup>8</sup>

Novi okviri poslovanja na međunarodnoj razini doveli su do potrebe za širim i složenijim uključivanjem poduzeća u međunarodne ekonomske tokove. U takvim uvjetima, orijentacija na međunarodna i globalna tržišta postaje neizbježna. Svaki segment poduzeća mora se prilagođavati i razvijati u skladu s takvim uvjetima poslovanja. Marketing se predstavlja kao značajna aktivnost poduzeća u prodaji proizvoda ili usluga koja također mijenja i proširuje svoje aktivnosti u skladu sa međunarodnim tržištem. Tako dolazi do stvaranja međunarodnog marketinga, koncepta i sustava kao specifičnog pristupa u odvijanju međunarodnih ekonomskih odnosa. Važan segment implementacije marketinškog koncepta je marketinška komunikacija, koja je u međunarodnom okruženju ograničena brojnim barijerama. To je svakako moguće savladati uz dobro definiranu

---

<sup>8</sup> Andrade Brei, V., Ferreira Lima, D., *The Influence of Adaption and Standardization of Marketing Mix on Performance*, 2014., str. 64-68., dostupno na: <http://www.scielo.br/pdf/bar/v8n3/a04v8n3.pdf>, pristupljeno: (14.02.2020.)

marketinšku strategiju. Jasno definirana marketinška strategija i dobro pripremljen marketinški miks uklanjaju barijere, ostvaruju postavljene ciljeve i dovode do pozitivnih rezultata za poduzeće.<sup>9</sup>

Zadovoljenje potreba potrošača ostaje primarni cilj i nakon odluke o poslovanju na međunarodnom tržištu. Međutim, poduzeća se moraju znati nositi i s različitim kulturama, uvjerenjima i stavovima koje nosi to, novo tržište. Međunarodni marketing služi kako bi što bolje i kvalitetnije predstavili svoje proizvode ili usluge te privukli pažnju potrošača. Filozofija je ista ali treba biti oprezan prilikom biranja sredstava i ciljne publike kako bi sve bilo transparentno i bez krive percepcije potrošača. Drugim riječima rečeno, suština međunarodnog marketinga je usmjeravanje i koordinacija poslovnih aktivnosti u drugim, nematičnim zemljama. Primjenjuju ga sva poduzeća koja posluju na međunarodnom tržištu.

#### **2.4. Etika u međunarodnom marketingu**

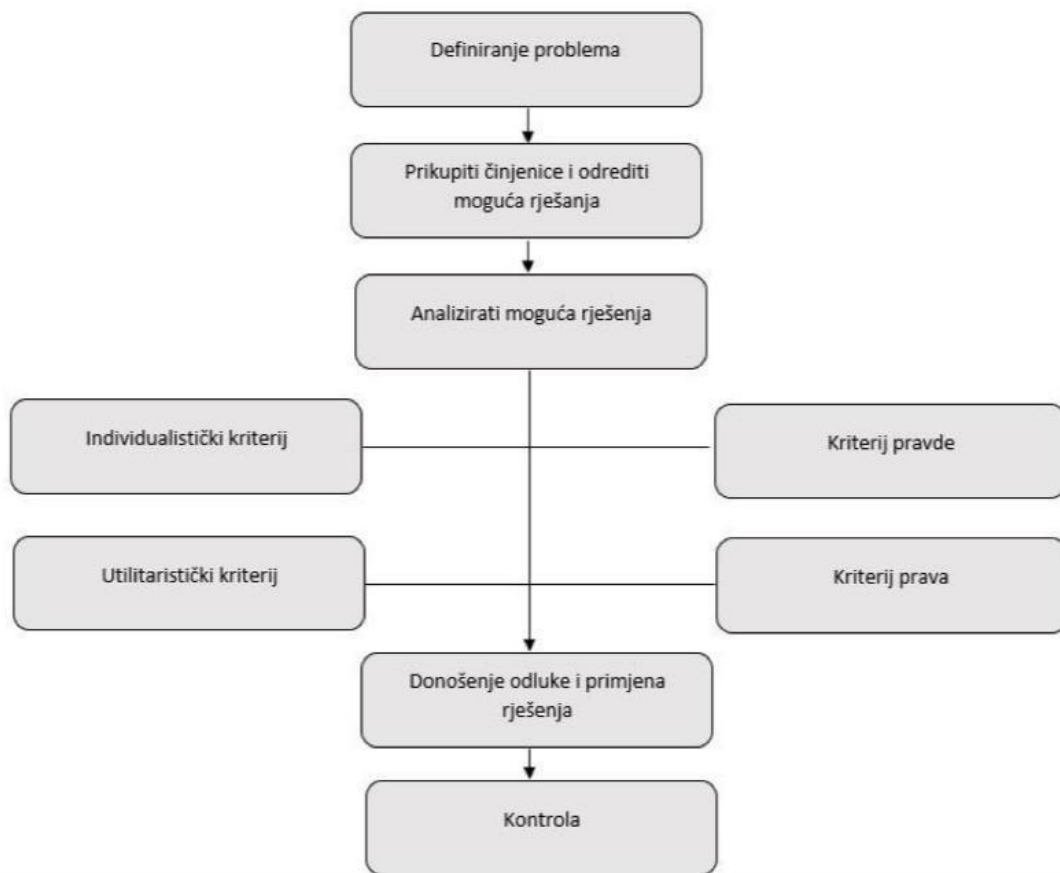
Etika se najlakše može definirati kao skup pravila i društvenih normi te vrijednosti kojima se moralno procjenjuju određene odluke ili akcije kao prihvatljive ili neprihvatljive za društvo u cjelini. U marketingu se ona primjenjuje za sva moralna načela koja određuju dobro i loše, odnosno prihvatljivo i neprihvatljivo ponašanje u marketingu. Svaki pojedinac samostalno određuje ono što je za njega etički prihvatljivo, pa se s toga etika razlikuje na individualnoj razini. U svakodnevnom poslovanju poduzeća djeluju prema vlastitim interesima, no ipak se moraju primjenjivati standardi prihvatljivog ponašanja kako bi lakše stekli povjerenje potrošača.

---

<sup>9</sup> Mirković, M., Kulina, D., *Marketing komuniciranje kao važan segment međunarodnog marketing koncepta*, Stručni članak, doi: 1515/eoik-2015-0031, Vol. 4(1), 2016., dostupno na: <http://www.jurn.org/#gsc.tab=0&gsc.q=marketing%20komuciranje%20kao%20važan&gsc.sort=>, pristupljeno: (14.02.2020.)



## Slika 2. Proces donošenja etičkih odluka



Izvor: Aleksić, A. (2007); Poslovna etika – element uspješnog poslovanja, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Zagreb, str. 421.

Slika 2. prikazuje korake u procesu donošenja etičkih odluka za uspješno poslovanje poduzeća. Prvo se definiraju problemi, potom slijedi prikupljanje informacija koje će pomoći za planiranje mogućih rješenja. Slijedi analiza mogućih rješenja pomoću različitih kriterija: individualističkih, utilitarističkih, kriterija pravde i prava. U četvrtoj fazi slijedi donošenje odluka na temelju prethodno odabranih rješenja te primjena istih. Zadnja faza donosi standardnu kontrolu.

U današnje vrijeme se pojam etike u marketingu često krivo shvaća. Zsigurno je teško pronaći općeprihvaćen pristup kojim bi se rješavala etička pitanja u marketingu. Primjena etičkih normi trebala bi biti predmet stalnog istraživanja i ispitivanja s ciljem donošenja takvih odluka u marketingu koje su korisne i prihvatljive za društvo. Važno je naglasiti da

marketing svakog poduzeća diferencira kvalitetu i sigurnost prema određenim kriterijima koji nadalje teže za kreiranjem pravih društveno odgovornih vrijednosti. Iz tog razloga je vrlo važno usmjeriti poslovni napor prema rješavanju etičkih dilema u marketingu.

Ako kreacija vrijednosti doista stoji u funkciji zaštite i potrošača javnosti, onda je moguće razlikovati dvije kategorije etičkih pitanja, a to su etičke dileme i etičke pogreške. Etičke dileme predstavljaju „nerazriješene interpretacije etičkih pitanja, dok su etičke pogreške primjeri neetičnog ponašanja. Etičke dileme nije lako rješavati jer one podrazumijevaju međusobnu razmjenu ustupaka u pravima i interesima jedne i druge strane. U etičkim dilemama uvijek postoje dvije sukobljene, ali razložno valjane strane problema. Tipične etičke dileme što se postavljaju pred marketing uključuju pitanja je li prihvatljivo oglašavati alkohol, duhan i vatreno oružje, ili kako se treba ponašati u poslovnoj suradnji s državama kojih se kultura zasniva na stavu da dati mito znači očuvati poslovnu suradnju.”<sup>10</sup>

Globalizacija je promijenila prirodu poslovanja u dvadeset i prvom stoljeću. S povećanom internacionalizacijom multinacionalnih korporacija, javlja se potreba za bavljenjem međunarodnom marketinškom etikom. S obzirom na raznolikost okruženja i kultura, etička pitanja su brojna i složena. Razumijevanje međunarodne marketinške etike ključno je za znanstvenike i stručnjake. Da bi se shvatio pojam morala u međunarodnom marketingu potrebno je istražiti teme kao što su etički problemi, moralne filozofije te kultura i etika.

Kako se poduzeća šire na međunarodnoj razini, ona moraju ne samo razumjeti misiju, viziju, ciljeve, politike i strategije organizacije, već moraju uzeti u obzir i pravna i etička pitanja međunarodnog poslovanja. Kada poduzeća planiraju dugoročno širenje u inozemno okruženje, moraju se suočiti s ozbiljnim moralnim i etičkim izazovima i donošenjem odluka kako bi svoje širenje učinilo uspješnim. Neka od najčešćih etičkih pitanja u međunarodnom poslovanju uključuju procese kao što su outsourcing, radni standardi i uvjeti, raznolikost na radnom mjestu i jednake mogućnosti, povjerenje i integritet, ljudska prava, religija i politika, okoliš te primanje mita i korupcija. Poduzeća koja posluju u inozemstvu moraju u potpunosti poštovati državne sigurnosne propise, zakone o okolišu, zakone o fiskalnom i monetarnom izvještavanju i zakone o građanskim pravima.

---

<sup>10</sup> Kraljević, S., Soče, I., *Istraživanje uloge i značenje etike u marketinškim odlukama medija*, Informatol, 43., 2010., Vol. 43(2), str. 150-156., Mostar, Bosna i Hercegovina, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/84851>, pristupljeno: (15.02.2020.)

### **3. UPRAVLJANJE PROCESOM MEĐUNARODNOG MARKETINGA**

Pokretanje međunarodnih marketinških kampanja pruža izvrsnu priliku za stjecanje prednosti i prodaje na globalnoj razini. Također, stvara složenost i dodatne izazove svakoj pojedinačnoj tržišnoj aktivnosti, od koordiniranja aktivnosti na više jezika, rješavanja različitih razina svijesti o robnoj marki, proizvodu ili usluzi, socijalnim i kulturnim tržišnim razlikama, kao i zahtjevima upravljanja međunarodnim timom. Ovo su samo neki od izazova koje poduzeća trebaju razumjeti, a zatim upotrijebiti alate i tehnike koji su im na raspolaganju kako bi se izborili za poziciju.

#### **3.1. Okruženje u međunarodnom marketingu**

Rast i veličina određenog tržišta je pod utjecajem mnogih snaga okruženja. Može se reći kako okruženje izravno i neizravno utječe na poslovanje poduzeća. Na međunarodno poduzeće utječu različita okruženja na različitim tržištima. Država svojim političkim, pravnim, ekonomskim i društvenim sustavom određuje rast, razvoj i način poslovanja poduzeća na svom teritoriju. U međunarodnom marketingu se isplativost poslovanja u određenoj državi procjenjuje raznim dimenzijama ekonomskog okruženja. Međunarodno poduzeće može utjecati na elemente unutarnjih snaga okruženja, dok vanjske snage okruženja u pravilu ne može mijenjati niti u kratkom roku utjecati na njih. Ono mora vanjske snage svakog pojedinog stranog okruženja spoznati, istražiti te im prilagoditi svoje marketinške aktivnosti.

Postoji nekoliko elemenata okruženja u međunarodnom marketingu, i to:

- Ekonomsko okruženje
- Političko okruženje
- Zakonodavno okruženje
- Kulturološko okruženje.

Ekonomsko okruženje predstavlja aspekt po kojemu se određena zemlja izdvaja i razlikuje od ostalih u svijetu. Ukupna kupovna moć u zemlji, „kao glavni pokazatelj potrošačkog potencijala, predstavlja temeljnu dimenziju ekonomskog okruženja. Međunarodni marketeri, isplativost poslovanja u određenoj zemlji često procjenjuju raznim

dimenzijama ekonomskog okruženja, npr. porezi i carine znatno utječu na međunarodnu politiku cijena i uzrok su eskalacije izvozne cijene. U analizi ekonomskih snaga, važno mjesto zauzima i pripadnost zemlje određenim regionalnim i međunarodnim ekonomskim integracijama, kao i njena međunarodna konkurentnost.”<sup>11</sup>

Političke promjene mogu utjecati na međunarodni marketing na različite načine. One utječu na proces internacionalizacije poslovanja i marketinške operacije poduzeća koja posluju na inozemnim tržištima. Utjecaj političkog okruženja najbolje ilustriraju razne intervencije vlade i to:<sup>12</sup>

1. Putem promoviranja aktivnosti međunarodne trgovine (npr. programi i mjere poticanja poduzeća izvoznika);
2. Putem ograničavanja aktivnosti međunarodne trgovine (npr. uvođenje vanjsko-trgovinskih barijera za izvoz i uvoz).

Na odluke u međunarodnom marketingu utječe i kompleksnost međuodnosa snaga iz ekonomskog i političkog makrookruženja. Politiku često smatraju nepovoljnim čimbenikom za poslovanje, te se često ignorira i izostavlja iz analiza marketinškog makrookruženja. Međunarodni marketeri smatraju kako je jedini mogući politički sustav isključivo onaj s kojim se susreću u kontekstu domaćeg okruženja, jer su u istome naviknuli provoditi poslovne aktivnosti.

Međunarodno zakonodavno okruženje predstavlja značajnu barijeru međunarodnom marketingu prilikom poslovanja na inozemnim tržištima. Međunarodni pravni sustav sam po sebi nije jedinstven te ne postoji ni jedna pravna institucija koja bi bila nadležna za zakonodavne aspekte međunarodnog poslovanja. U međunarodnom marketinškom poslovanju se mora poznavati i uvažavati pravni sustav zemlje u kojoj se posluje, jer u svakoj zemlji vrijede zakoni te zemlje. Unatoč tome postoje i zajedničke značajke koje su prisutne u većini pravnih tradicija zakonodavnih okruženja.

Temelji zakonodavnog okruženja određeni su usvojenom vrstom prava, a samo zakoni predstavljaju pravila igre na konkretnom tržištu. Posebice su značajni zakoni koji se

---

<sup>11</sup> Crnjak-Karanović, B., Miočević, D., op. cit., str. 31.

<sup>12</sup> ibidem, str. 51.

odnose na odgovornosti za proizvodnju, formiranje cijena, prodaju i distribuciju, zakoni u vezi s promotivnim aktivnostima, te oni koji se odnose na konkurenciju i zaštitu intelektualnog vlasništva. Neobično je važno znati koji se zakon primjenjuje u kojoj situaciji vrijedi li u konkretnom slučaju zakon zemlje u kojoj se poslovna aktivnost obavlja ili zakon zemlje u kojoj je sklopljen ugovorni odnos i sl. U međunarodnim ugovorima uvijek je potrebno uključiti klauzulu o ovlasti u slučaju nastanka neželjenih problema i sporova.<sup>13</sup>

Pojam kulture se može definirati na različite načine, u suštini ona predstavlja ukupnost naučenih znanja i sustava vrijednosti koje pojedina osoba usvaja tijekom života. Ona se prenosi s generacije na generaciju, iako to ne znači da je kultura statična i nije podložna promjenama. Na marketinško ponašanje i poslovanje bitno utječu razlike u kulturi te je tako razumijevanje kulturološkog okruženja preduvjet za oblikovanje i provedbu strategije međunarodnog marketinga.

Više od bilo koje poslovne aktivnosti marketing je osjetljiv na tzv. kulturnu pogrešku. Osim toga, „poslovna kultura, kao dio kulturnog okruženja definira pravila ponašanja, odnosno granicu između etičnog i neetičnog. S toga je nužno poznavati kulturno okruženje na svakom tržištu na kojem se želi poslovati. Kultura utječe na sve ljudske aktivnosti i odnose, ona određuje životni stil i ponašanje ljudi, a time i njihove sklonosti u odnosu prema proizvodu ili usluzi. Analiza kulturnih razlika neophodna je za oblikovanje, razvoj i uspješnu provedbu strategije međunarodnog marketinga. Većina poduzeća koja posluje na inozemnim tržištima svjesna su svoje potrebe, ali u praksi se analiza kulturnog okruženja, kao i prilagođavanja kulturi, vrlo teško i nedovoljno često provede.”<sup>14</sup>

### **3.2. Proces planiranja međunarodnog marketinga**

Aktivnosti međunarodnih poduzeća su brojne i složene, grupiraju se po strateškim poslovnim jedinicama. Strateško planiranje prilagođeno je organizacijskoj strukturi međunarodnih poduzeća. Planovi međunarodnog marketinga izrađuju se prema faznom pristupu u kojemu se prema logičnom slijedu navode pojedini sadržaji. Plan je temeljni instrument međunarodnog marketing, pa ne čudi kako se velika pozornost pridaje

---

<sup>13</sup> Prevšić, J., Ozretić-Došen, Đ., *Marketing*, Adverta, Zagreb, 2004., str. 526.

<sup>14</sup> ibidem, str. 532.

planiranju kad se radi o potencijalnom poslovanju na inozemnom tržištu. On integrira sve elemente marketinškog miksa u jedinstven program, a sam program je usklađen s mogućnostima ciljnih tržišta.

Najjednostavniji, fazni pristup planiranja ima 4 osnovne faze:<sup>15</sup>

1. Analizu stranih okruženja i konkurentskih poduzeća
2. Odabir stranih tržišta
3. Marketinški miks
4. Primjenu i kontrolu.

Umjesto zasebnih analiza postojeće situacije, mogućnosti i prijetnji te analiza okruženja i vrednovanja resursa poduzeća, mnogi menadžeri primjenjuju SWOT analizu. Svaka od navedenih faza sadrži nekoliko najvažnijih elemenata koje menadžeri poduzeća moraju istražiti, vrednovati i ugraditi u planove marketinga. Za svaku planiranu akciju treba predvidjeti precizne rokove izvršenja, nositelje i izvođače te procjenu troškova, kao i moguće greške i zapreke. Radi se o složenom i dugotrajnom procesu u kojem nisu dopuštene ni najmanje pogreške koje mogu dovesti do krive procjene, a zatim i nekvalitetnog plana provedbe.

Analiza stranog okruženja obuhvaća studije ekonomskih, političkih, pravnih i kulturnih elemenata okruženja odabranih ciljnih tržišta. Najbitnije je odrediti potencijalno najvažnija tržišta koja će se kasnije detaljnije istražiti. Istraživanje stranog okruženja podrazumijeva i istraživanje inozemne konkurencije: poduzeća, proizvoda, tržišnih udjela, strategija, prednosti i nedostataka te reakcija na novi ulazak. Obuhvaća i analizu vlastite konkurentnosti: resursa, uprave, djelatnosti, sektora, proizvoda, faze životnog ciklusa, elemenata koji utječu na ponudu i potražnju.<sup>16</sup>

Pravilan odabir tržišta ima veliku važnost za uspjeh međunarodnog marketinga. Procjena potencijalnih tržišta može se obaviti uz primjenu matrice koja poduzeću pomaže da

---

<sup>15</sup> Ogunmokun, G., Nyanzunda, T., *International marketing planning and research practices of agribusiness firms*, African Journal of Marketing Management Vol. 3(5), May 2011., str. 99-104.

<sup>16</sup> Crnjak-Karanović, B., Miočević, D., op. cit., str. 17.

usredotoči raspoložive resurse na prilike s najvećim dobitnim potencijalom. Neki od primjera su svakako: strateško planiranje, operativno planiranje i sustav kontrole. Pozicioniranje na tržište koje nama odgovara je jedan od težih odabira koje može dovesti do neuspjeha i velikih novčanih gubitaka. S druge strane, pravilan i pozitivan odabir međunarodnih tržišta za poduzeće može značiti globalnu prepoznatljivost i veliki korak ka uspjehu u poslovanju.

Marketinški miks, odnosno izrada marketinškog programa sadrži politike: proizvoda, cijena, distribucije i promocije, kao sredstva upravljanja pomoću kojih poduzeće namjerava dostići postavljene ciljeve. Pravilnim upravljanjem elementima marketinškog miksa, poduzeće povećava izgleda za kvalitetnu implementaciju strategije i smanjuje moguće pogreške i neprilike.

**Slika 3.** Postupak planiranja u poduzeću na međunarodnom tržištu



Izvor: prof. dr. sc. Tolušić Zdravko, Planiranje i kontrola međunarodnog marketinga, predavanje, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2015., dostupno na: <http://www.efos.unios.hr/organizacija-provedba-marketinga/wp-content/>, pristupljeno: (17.02.2020.)

Slika 3. prikazuje postupak planiranja poduzeća na međunarodnom tržištu. Matično poduzeće pokreće proces planiranja, zatim se određuju strateški ciljevi koji se žele ostvariti u određenom vremenskom periodu. Slijedi izrada strateških planova za postizanje ciljeva. U toj fazi se detaljno razrađuju svi koraci potrebni za postizanje strateških ciljeva, odnosno integracija svih elemenata marketinškog miksa u jedinstveni program. Nakon izrade strateškog plana, na red dolazi prenošenje odgovornosti i zadataka na organizacijske jedinice niže razine koje su zadužene za provedbu.

Posljednja faza plana je koordinacija, kontrola i praćenje. Poduzeće treba precizno odrediti zadatke, osobe i financijska sredstva za izvođenje marketinških programa te rokove i dinamiku izvršavanja. Nadzor i praćenje ostvarenja moraju biti precizno razrađeni u planu tako da se predvide i što brže uoče odstupanja u provedbi u odnosu na plan te predvide moguća rješenja. Planiranje mora uključivati koordinaciju aktivnosti rukovoditelja proizvoda i rukovoditelja za određenu zemlju.

### **3.3. Organiziranje aktivnosti međunarodnog marketinga**

Nakon planiranja i provedbe aktivnosti predviđenih planom, menadžeri moraju utvrditi koliko su ispunjeni planirani ciljevi, postoje li odstupanja u praksi i kolika su u odnosu na plan te što treba učiniti da se isprave odstupanja i ne ponove iste pogreške. Kontroliranje aktivnosti međunarodnog marketinga obuhvaća i stalni nadzor provedbe akcija uz procjenu budućih kretanja svih najvažnijih čimbenika koji utječu na izvršenje plana. Uz to što poduzeće treba pratiti provedbu planiranih akcija i procjenjivati, ono mora i mjeriti uspješnost provedenih aktivnosti i reakcija konkurencije te pratiti stalne promjene u okruženju zbog eventualnih naknadnih prilagođavanja i reprogramiranja planiranih aktivnosti tj. korekcija.

Promjena načina poslovanja na međunarodnom tržištu zahtijeva korekciju u primjeni koncepta međunarodnog marketinga u poslovanju, što vodi do promjene u pristupu međunarodnog marketinga. Promjene na makro ali i mikro razini dovodi do promjene u pristupu implementacije programa aktivnosti u međunarodnom marketingu. Nalaže se kako upravo strategijski pristup marketingu predstavlja kvalitativno najznačajniju promjenu u implementaciji koncepta međunarodnog marketinga. U zadnjem desetljeću postojao je veliki broj načina na koji su poduzeća pokušala organizirati svoje aktivnosti u



međunarodnom marketingu, odnosno poslovanju. Međutim, jako mali broj njih je u tome i bio uspješan. Razlog tome je što teoretsko definiranje nije imalo previše poveznica s praksom, koja je na kraju bila i presudna.<sup>17</sup>

Kao kvalitetna polazna točka u definiranju aktivnosti međunarodnog marketinga može poslužiti međunarodni marketinški program kao široki okvir u kojemu se definiraju sve aktivnosti za uspješnu implementaciju. Dobro osmišljeni program svojim rješenjima predodređuje organizacijsku strukturu međunarodnog marketinga i ostavlja dovoljno prostora za kvalitetnu kontrolu poduzetih aktivnosti međunarodnog marketinga. Implementacijom međunarodnog marketinškog programa postiže se operativni tok aktivnosti potrebnih za realizaciju već definiranih marketinških strategija koje proizlaze iz osnovnih postavki samog programa.<sup>18</sup>

Nakon određivanja vizije, međunarodni marketinški program nalaže definiranje misije poduzeća koje posluje na međunarodnom tržištu kako bi se stekla konkretna vizija ideja za daljnje poslovanje i organiziranje aktivnosti međunarodnog marketinga. Dva su načina za određivanje misije u svrhu organizacije međunarodnog marketinga u poduzeću. To su:

1. Odabrati svoj vlastiti put poslovanja
2. Preuzeti i prilagoditi se već postojećem poslovanju na tržištu.

Za poduzeće je drugi od ova dva načina, odnosno preuzimanje i prilagodba poslovanja već poznatim i provjerenim principima poslovanja jednostavniji i lakši. U prilog tome ide dobro utabani put koji su postavila poduzeća koja posluju već duže vrijeme na takvim tržištima te omogućuju novim poduzećima uvid u dobre ali i loše strane takve vrste poslovanja. Odabrati svoj vlastiti put poslovanja za nova poduzeća na međunarodnom tržištu je hrabar potez. Nositi se sa novim izazovima je veliki korak, a ne znati koji su to izazovi je pothvat za one kojima ne nedostaje samopouzdanja i jasno je kako će na takav način mali broj poduzeća uspjeti u svom naumu.

---

<sup>17</sup> Grubor, A., *Marketing I globalizacija - Međunarodni marketing program*, Ekonomski fakultet u Subotici, 2011., dostupno na: [http://www.mnje.com/sites/mnje.com/files/mje\\_br\\_2\\_grubor.pdf](http://www.mnje.com/sites/mnje.com/files/mje_br_2_grubor.pdf), pristupljeno: (18.02.2020.)

<sup>18</sup> Crnjak-Karanović, B., Miočević, D., op. cit., str. 21.

Ključ dobre organizacije, planiranja i kontrole globalnog marketinga jest stvaranje fleksibilne strukture ili okvira koji organizacijama omogućuje reagiranje na relevantne razlike na tržištima na kojima djeluju, ali istodobno jasno ocrta odnose između dijelova i osoblja poduzeća. Ne postoje propisana rješenja za pitanja koja je najprikladnija organizacijska struktura, okvir za planiranje i oblik kontrole. To ne znači da se struktura nakon što je definirana ne može promijeniti. Zapravo, suvremena marketinška misao glasi da formalna struktura jednostavno ne predstavlja stalni redoslijed. Mnoge neformalne strukture razvijaju se u formalnim okvirima. Veliki broj poduzeća pogriješi tako što prvo postavljaju strukturu, a nisu se prethodno odlučili za strategiju. Takva organizacija osuđena je na propast, a razlog tome je što su poduzeća prisiljene uklapati strategiju u strukturu, što dovodi do neželjenih problema i prepreka.

### **3.4. Kontrola aktivnosti međunarodnog marketinga**

Kontrola je neophodan dio procesa međunarodnog marketinga i predstavlja zajedničku cjelinu s procesom planiranja aktivnosti. Ona omogućuje menadžmentu uvid u trenutnu poziciju poduzeća, kao i odnos očekivanog i ostvarenog. Kod većine poslovanja je bez adekvatne kontrole aktivnosti nemoguće reagirati na vrijeme i otkloniti moguće prijestupe ili probleme. Isto vrijedi i za poslovanje na međunarodnom tržištu, dapače tamo pogotovo.

Kontrola olakšava interakciju između marketinške i ostalih funkcija u međunarodnom poduzeću. Kvalitetno osmišljen i uveden sustav kontrole aktivnosti svojim djelovanjem doprinosi uspješnosti poslovanja poduzeća, omogućava jasno i realno planiranje, potiče na povećanu primjenu standarda, razvija motivaciju te omogućuje pravodobne intervencije i usklađivanje strateških ciljeva s financijskim resursima.

Varijable koje najviše utječu na uspješnost sustava kontrole u međunarodnom poslovanju jesu:<sup>19</sup>

- Komunikacijski sustav
- Vjerodostojnost podataka
- Raznolikost okruženja
- Veličina međunarodnih operacija.

Ovisno o vođenju, organizaciji rada i upravljanju međunarodnim poduzećem, kontrola rezultata međunarodnog marketinga bit će razvijena na centralnoj ili lokalnoj razini.

---

<sup>19</sup> Previšić, J., Ozretić Došen, Đ., *Međunarodni marketing*, Masmedia, Zagreb, 1999., str. 45.

Neovisno o stupnju centralizacije organizacije poduzeća, kontrola će morati obuhvatiti i lokalne i centralnu organizacijsku strukturu.

Kontrola se može razvijati na dvije razine:<sup>20</sup>

1. Strateška kontrola - odnosi se na globalne planove i aktivnosti koje su po pravilu vrlo centralizirane
2. Operativna kontrola - odnosi se na operativne planove i lokalne aktivnosti.

Definiranjem aktivnosti predviđenih u marketinškom planu međunarodnog marketinga poduzeće je odredilo planski put. Međutim nakon nekog vremena potrebno je utvrditi jesu li ispunjeni postavljeni planski ciljevi. Također, treba usporediti odstupanja te utvrditi kolika su ona u odnosu na plan te što poduzeti kako ne bi došlo do ponovnog odstupanja, odnosno spriječiti ponavljanje mogućih grešaka. Takav postupak se smatra jednim od najvažnijih dijelova procesa poslovanja. Što je kontrola postignutog češća i pravilnija, veće su mogućnosti pravovremenog otklanjanja problema i vraćanja na planski zamišljeni put. Zadaci kontrole međunarodnog marketinga jesu:<sup>21</sup>

1. Nadzirati izvedbu aktivnosti i procjenjivati buduća kretanja;
2. Utvrđivati i analizirati stupanj izvršenja postavljenih ciljeva;
3. Utvrđivati eventualna odstupanja izvedbe u odnosu na plan i poduzimati odgovarajuće mjere za korekciju, te pokušati predvidjeti buduće promjene radi pravovremenog djelovanja;
4. Prikupljanje informacija koje će omogućiti poboljšanje izrade i izvedbe novog plana međunarodnog marketinga (učenje na vlastitim greškama).

---

<sup>20</sup> ibidem, str. 32.

<sup>21</sup> Previšić, J., Ozretić Došen, Đ., op. cit., str. 45.

Nakon utvrđivanja i mjerenja odstupanja te analize njihova sadržaja i uzroka neophodno je poduzeti odgovarajuće akcije za korekciju marketinških aktivnosti. To se obično čini promjenama nekih elemenata marketinškog miksa zavisno od obilježja proizvoda, ali i vrste promjena u okruženju. Promjene treba poduzimati isključivo ukoliko načinjeni programi s kalkulacijama obećavaju isplativost takvih dodatnih aktivnosti. Ponekad će poduzeća umjesto korekcije marketinških programa morati korigirati nerealno postavljene ciljeve i preambiciozne planove marketinga te napraviti tako zvani "rebalans" plana.<sup>22</sup>

**Tablica 1.** Ključni problemi utvrđeni u većim međunarodnim poduzećima

<b>OD STRANE UPRAVE U MATIČNOM PODUZEĆU</b>	<b>OD STRANE UPRAVE PODRUŽNICE</b>
Nedostatak kvalificiranog osoblja	Pretjerana kontrola matičnog poduzeća
Nedovoljno osmišljavanje strategije i dugoročno planiranje na razini podružnice	Pretjerana marketinška i financijska ograničenja
Nedostatna marketinška znanja po podružnicama	Nedovoljna uključenost podružnice u odlučivanje o proizvodu
Slaba komunikacija relevantnih elemenata između matičnog poduzeća i podružnice	Neosjetljivost matičnog poduzeća na specifičnosti lokalnog okruženja
Nedovoljno korištenje postojećeg međunarodnog iskustva	Nedostatak potrebnih informacija iz matičnog poduzeća
Ograničena kontrola	Nedovoljna međunarodna orijentacija matičnog poduzeća

Izvor: Izrada autora prema: Previšić, J., Ozretić Došen, Đ., Međunarodni marketing, Masmedia, Zagreb, 1999., str. 49.

Tablica 4. prikazuje ključne probleme u poslovanju većih poduzeća na međunarodnom tržištu. Problemi poslovanja su podijeljeni na one utvrđene od strane uprave u matičnom poduzeću i na probleme utvrđene od strane uprave podružnice izvan matične zemlje, odnosno na međunarodnom tržištu.

<sup>22</sup> ibidem, str. 49.

## 4. VAŽNOST USLUGA U MEĐUNARODNOJ RAZMJENI

Gotovo je nemoguće zamisliti moderno tržišno gospodarstvo ili pronaći poduzeće koje u svojoj ponudi, u manjoj ili većoj mjeri, ne nudi neke od usluga. Najbolji i najjednostavniji primjer jesu autoindustrije ili aviokompanije. U oba slučaja u ponudi proizvoda uključene su i usluge bez kojih poslovanje ne bi bilo kompletno. Usluge se najčešće definiraju kao djela, napori i izvedbe. Međutim, vrlo je malo proizvoda koje se može kvalificirati u čiste opipljive, materijalne proizvode, odnosno u čiste usluge. To govori o važnosti usluga te utjecaju koje one imaju na poslovanje poduzeća i njihov uspjeh, ne odnoseći se pri tome samo na uslužna poduzeća.

### 4.1. Razlikovna obilježja usluga

Klasifikacija usluga nije jasno definirana. Većinom se javljaju usluge koje je teško svrstati u određenu kategoriju, odnosno postoje usluge koje se mogu klasificirati u više od jedne kategorije kao i takve koje će ostati izvan neke od njih, po kriteriju određenih kategorija.

Svojstva usluga koja se moraju razmatrati pri osmišljavanju i planiranju marketinga jesu:<sup>23</sup>

- Neopipljivost
- Nedjeljivost proizvodnje od korištenja
- Neuskladištenost
- Heterogenost
- Odsutnost vlasništva.

Neopipljivost je jedna od najčešće isticanih obilježja usluga. Uslugu se ne može vidjeti ili dotaknuti, pa ju je teško ponuditi potrošačima ali i razumjeti ponudu. Može se reći kako se usluga koristi ali se fizički ne posjeduje. Doživljaji su subjektivni kao i očekivanja korisnika, pa tako u potražnji, a posebice u njezinu poticanju od strane onih koji pružaju uslugu, veliku ulogu imaju brojne varijable psihološkog tipa. Što se tiče korisnika, usluga puno im je teže objasniti kakvu vrijednost mogu dobiti za uloženi novac i vrijeme, nego kad je u pitanju kupovina materijalnog proizvoda.

---

<sup>23</sup> Došen Ozretić, Đ., *Osnove marketinga usluga*, Mikrorad, Zagreb, 2010., str. 29.

Znanje, vještine i iskustva subjekata koji pružaju uslugu neopipljivi su i upravo zbog toga korisnici obraćaju posebnu pozornost na vidljive i opipljive elemente koji sudjeluju u procesu pružanja usluge. Oni su brojni: prostori (eksterijer i interijer), izgled i ponašanje zaposlenih, oprema koja se koristi u pružanju usluge, materijal koji se uručuje korisniku, marka poduzeća i tako dalje. Na osnovi njih nastaju i oblikuju se očekivanja i percepcije korisnika o prirodi i kvaliteti usluge.<sup>24</sup>

Nedjeljivost proizvodnje od korištenja je svojstvo koje usluge obilježava kao pojam istovremenosti proizvodnje i potrošnje, odnosno pružanja i korištenja. Navedeni element čini marketing usluga posebnim upravo zbog te nedjeljivosti proizvodnje od potrošnje. Krajnji korisnik percipira sve vidljive operacije tijekom pružanja usluga pa se iz tog razloga marketing mora odvijati istovremeno s pružanjem, odnosno korištenjem usluge, što dovodi do otežane kontrole poslovanja. Uključenost korisnika u proces pružanja i isporuke, odnosno korištenja usluga ima važne implikacije za pružatelja usluga. Pružatelji usluga moraju znati neprekidno i sustavno voditi brigu o tome što se i na koji način pruža korisnicima.

Uključenost korisnika u proces pružanja (proizvodnju) i isporuke odnosno korištenja usluga ima važne implikacije za pružatelja usluge. Oni moraju „neprekidno i sustavno voditi brigu o tome što se i na koji način pruža korisnicima. Percepcije korisnika o svemu što su vidjeli i osjetili, o ponašanju i profesionalnosti svih s kojima su dolazili u kontakt tijekom procesa pružanja/korištenja usluga te o primjerenosti i usklađenosti koraka u samom procesu kroz koji su prolazili, određuju uspješnost poslovanja uslužnog poduzeća i buduće ponovno korištenje usluge.”<sup>25</sup>

Kako bi najlakše razumjeli svojstvo neusklađenosti usluge, treba usporediti uslugu i proizvod. Za razliku od materijalnih proizvoda koji se mogu pohraniti i upotrijebiti u dužem vremenskom periodu, a da se pri tome ne gubi na vrijednosti, kod usluga je to nemoguće. Ponuda usluge je vezana za određeni trenutak i neiskorišteni kapacitet pružanja ne može biti uskladišten, odnosno pohranjen za buduću potražnju. S toga ne čudi kako profesionalni pružatelji usluga naplaćuju dogovorenu uslugu ili termin za istu bez obzira

---

<sup>24</sup> ibidem, str. 31.

<sup>25</sup> Ozretić Došen, Đ., *Marketing usluga - nužnost u hrvatskom turizmu*, Acta Turistica, Zagreb, 1993., str. 158.

pojavi li se korisnik ili ne. Zakazani termin koji nije iskorišten ili na vrijeme odgođen, za pružatelja usluga znači gubitak financijskih sredstava i vremenskog okvira koji je mogao biti na raspolaganju nekom drugom korisniku.

Neiskoristivost treba neizostavno razmatrati i u kontekstu rješavanja spomenutog problema u oscilacijama između ponude i potražnje. Postoje usluge vezane uz vremenska razdoblja, kao što su javni gradski prijevoz, hotelske usluge u turističkim destinacijama, računovodstvene i financijske usluge. Važno je razviti djelotvoran sustav pružanja usluge koji udovoljava potražnji s obzirom na njenu dinamiku, ne dopušta pogoršanje kvalitete usluge u vršnim razdobljima, ali ni ne ostavlja značajan neiskorišteni kapacitet pružanja usluge u ostalim razdobljima.<sup>26</sup>

Svojstvo heterogenosti usluge vezano je uz uključenost ljudskog čimbenika. Usluga je heterogena jer ovisi o tome tko, kada i gdje ju pruža, ali i koristi. Izraženost heterogenosti ovisna je o stupnju radne intenzivnosti usluge, odnosno ista usluga varira ovisno o tome koji ju zaposlenik pruža. Zaposlenik ili bilo koja osoba može istu uslugu različito pružati diferenciranim korisnicima. Dakle, ponovljena usluga može se razlikovati iz dana u dan, neovisno tome tko je pruža. Jedan od najjednostavnijih primjera bio bi frizerski salon, u kojem pružatelji usluge gotovo u niti jednom slučaju ne mogu oblikovati dvije identične frizure što dovoljno govori o heterogenosti usluga. Treba još napomenuti i kako na heterogenost utječe i ponašanje samog korisnika. Iskustva korisnika se mogu bitno razlikovati s obzirom na pruženu uslugu, a razlog tome su različite percepcije svakog pojedinca.

Heterogenost stvara poteškoće u standardizaciji i kontroli kvalitete. Za razliku od proizvodnih, „uslužna poduzeća ne mogu izvršiti inspekciju prije pružanja usluga i odbaciti uslugu ako ona ne odgovara standardima i određenoj razini kvalitete. Nastojanja za kontrolom kvalitete i smanjenjem heterogenosti usluge ponajprije su usmjerena na dva područja. To su pozornost koja se pridaje metodama izbora, edukacije, motivacije i kontrole rada zaposlenika te praćenje i mjerenje stupnja zadovoljstva korisnika.“<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> Ozretić Došen, Đ., *op. cit.*, str. 34.

<sup>27</sup> *ibidem*, str. 35.

Kao razlozi nemogućnosti vlasništva navode se dva prethodna svojstva, neopipljivost i neuskладиštenost. Kod kupnje proizvoda, odnosno novčane zamjene za proizvod, kupac automatski postaje vlasnikom materijalnog dobra te može s njime činiti što god želi. Kod usluga to nije tako, tu se kupuje pravo korištenja određene usluge. Takav proces ne završava prijenosom vlasništva, pa niti kupac ne postaje vlasnikom usluge kao što je slučaj kod proizvoda. Kako uz usluge vežemo osobe, odnosno pružatelje usluga, jasno je da se vlasništvo ne može postići te samim time nakon isteka određenog vremenskog perioda korištenja usluge odnos automatski prestaje.

## 4.2. Komponente usluga

Kad govorimo o komponentama usluga mislimo na sam fizički proizvod i ostale elemente koji idu uz njega. Kao što je već i navedeno, gotovo je nemoguće zamisliti proizvod uz koji se ne veže neka od usluga koja ima svoju svrhu u upotrebi ili distribuciji istoga. Proizvodi koje poduzeća prodaju na tržištu razlikuju se u mjeri u kojoj uključuju prijenos vlasništva nad fizičkim proizvodima. Međutim, nematerijalne komponente neizbježno igraju glavnu ulogu u osvajanju i održavanju zadovoljnog kupca. Četiri su središnje komponente strategije marketinške usluge:<sup>28</sup>

1. Fizički proizvod
2. Uslužni proizvod
3. Uslužno okruženje
4. Pružanje usluga.

Fizički proizvod je ono što poduzeće prenosi na kupca koji je fizički prisutan. Ta je komponenta opipljiva i fizički stvarna. Primjeri mogu biti: kuće, automobili, računalo, knjige, hotelski sapuni, kao i hrana. Kao i kod ostalih usluga koje se nude, dizajn proizvoda mora biti orijentiran na kupca. Također, postoji i dobro razvijena metoda koja osigurava da dizajn proizvoda odgovara potrebama kupaca, a zove se funkcija kvalitete usluga. Navedena metoda je razvijena u Japanu 1970.-ih kao način da bi se pomoglo marketinškim menadžerima i inženjerima koji imaju za cilj zadovoljiti potrebe kupaca. Svakako treba paziti da ne dođe do prekomjernih i nepotrebnih inženjerskih poboljšanja koja dovode do prevelikih troškova ali ne i zadovoljavanja potreba kupaca.

---

<sup>28</sup> ibidem, str. 120.



Uslužni odnosno servisni proizvod predstavlja temeljnu izvedbu koju je kupac kupio, a odnosi se na dio iskustva, osim prijenosa fizičke robe i obično upućuje na interakciju s osobljem poduzeća. Kao primjer mogu se navesti neki od salona automobila u kojima je potencijalnim kupcima omogućen pregled automobila izloženih u salonu, a pri tome da ih ne kontaktiraju prodajni zastupnici. Tek kada kupci zatraže razgovor s osobljem, ono će im biti na raspolaganju. Kako bi se dodatno smanjila zabrinutost, stvarne prodajne cijene postavljene su na automobile tako da se kupci ne moraju brinuti oko pregovora i iznenađenja u vezi cijena automobila. Osoblje je obučeno i osposobljeno da ulaže izuzetne napore kako bi zadovoljilo potrebe kupaca, kao i na vrijeme otklonilo njihove probleme. Svi ti aspekti interakcije osoblja s kupcima moraju se planirati i pomoći u određivanju prirode cjelokupnog iskustva s uslugom.

Uslužno okruženje je fizička pozadina koja okružuje uslugu. Njegova svrha je omogućiti zaposlenicima lakše pružanje usluga, a korisnicima bolje i ugodnije iskustvo. Također, može i signalizirati planirani tržišni segment kao i pozicionirati organizaciju, odnosno diferencirati je od ostalih uslužnih poduzeća. Okolinski uvjeti uključuju stvari poput osvjetljenja i pozadinske glazbe. Ono što može biti prikladno za neka poduzeća isto tako za druga može biti neprikladno, ovisno o poziciji na tržištu. Primjerice svijetla rasvjeta prikladna je za restorane brze hrane, ali bi bila neprikladna za skup, romantičan restoran. Prostorni izgled također može utjecati na zadovoljstvo korisnika. Znakovi i simboli jednako doprinose snalaženju korisnika u prostornom okruženju. Kao najvažniji elementi uslužnog okruženja svakako se moraju navesti: boja, glazba, miris, kao i zaposlenici koji će na kraju ipak biti oni koji ostavljaju najupečatljiviji dojam na korisnika usluga.

Pružanje usluge odnosi se na ono što se zapravo događa kada kupci kupe uslugu, odnosno proizvod. Uslužni proizvod definira kako usluga teoretski funkcionira, ali pružanje usluga podrazumijeva kako usluga funkcionira u stvarnoj praksi. Razlika se najlakše vidi u tome kako kupac percipira uslugu prije korištenja, za vrijeme i nakon. Proces pružanja usluge element je temeljem kojega poduzeće postiže željenu poziciju na tržištu i koji je u funkciji stjecanja prednosti u odnosu na konkurenciju. Pružanje usluge je zadnja, četvrta komponenta strategije marketinške usluge i ona kao takva objedinjuje ostale tri u jedan skladan i uravnotežen sklop. Pojam pružanja usluge je vrlo širok i kao takvog nemoguće ga je u potpunosti predvidjeti i upravljati njime. Gotovo je nemoguće isplanirati svaki segment koji će se dogoditi kroz proces pružanja usluga, kao ni utjecaj primatelja usluge na cjelokupni proces.

### 4.3. Značaj usluga za međunarodni marketing

Dugi niz godina uslugama se nije pridavala velika pozornost. Zanemarivane su čak i od strane raznih teoretičara koji su tvrdili da rezultat koji nije opipljive prirode ne stvara dodatnu vrijednost. To dakako nije istina, usluga kao i proizvod jednake je važnosti, a u prilog tome ide i kako jedno bez drugoga gotovo i da ne mogu ići. Značajna informacija je i ta da je 1900. godina gospodarstvo SAD-a i Velike Britanije imalo više zaposlenih u uslužnom sektoru nego li što je to bilo u proizvodnom. U razvijenim tržišnim gospodarstvima dominiraju usluge, a transformacija iz poljoprivrednih, preko industrijskih, do uslužnih gospodarstava događa se diljem svijeta.

Danas se u sektoru usluga, i u nacionalnim okvirima i na globalnom planu, odvijaju najdinamičnija kretanja i događa najviše promjena. Porast udjela usluga u ostvarenom društvenom proizvodu neprekidno raste. Tako je udio usluga u domaćem bruto proizvodu 1990. godine u SAD-u iznosio 70%, u Velikoj Britaniji 63%. Odnosno, u 2001. godini usluge su predstavljale oko 60% vrijednosti godišnjeg domaćeg bruto proizvoda na svjetskoj razini. Razvoj i značenje uslužnog sektora uzrokuju brojne pozitivne pojave kao što su i povećanje zaposlenosti, rast međunarodne razmjene, tehnološke i ekonomske promjene.<sup>29</sup>

Međunarodno poslovno okruženje drastično se promijenilo zahvaljujući globalizaciji i liberalizaciji tržišta. Široka uporaba elektroničkih kanala u marketingu i distribuciji proizvoda povećala je konkurenciju na međunarodnim tržištima. Uslužna poduzeća koja ciljaju takva međunarodna tržišta i inozemni rast moraju prihvatiti međunarodne marketinške strategije kako bi ostale konkurentne.

---

<sup>29</sup> Gronroos, C., *Service Management and Marketing - Customer management in Service Competition*, John Wiley and Sons, Ltd, New York, 2007., str. 7.

Brojni i raznovrsni razlozi koji su doveli do izrazito dinamičnog razvoja usluga u posljednjih pet desetljeća mogu se svrstati u četiri velike skupine promjena, kako prikazuje Tablica:<sup>30</sup>

**Tablica 2.** Promjene koje su izazvale razvoj međunarodnih usluga

Demografske promjene	Produljenje životnog vijeka, ubrzane urbanizacije i potrebe za infrastrukturnim i ostalim pratećim uslugama
Društvene promjene	Povećanje broja zaposlenih žena, rast obiteljskih prihoda, poboljšanje kvalitete života, rastuća složenost, promjena u okruženju
Ekonomске promjene	Globalizacija kao osnovni generator povećane potražnje za uslugama, povećana specijalizacija u u sklopu nacionalnih gospodarstava
Političko – zakonodavne promjene	Udruživanje zemalja prema različitim osnovama, povećanje administrativnog aparata, proces internacionalizacije poslovanja

Izvor: Izrada autora prema: Ozretić Došen, Đ., Osnove marketinga usluga , Mikrorad, Zagreb, 2010., str. 12.

Uslužna poduzeća koja grade i održavaju međunarodne mreže poslovanja, nastoje primijeniti uske odnose s potrošačima, odnosno kupcima. To im omogućava povećanje prodaje uz proširenje svoje tržišne prisutnosti u inozemstvu. Razvijenost internetskih promotivnih i mrežnih platformi, dozvoljava im korištenje maksimalne prednosti u strategijama prodora na tržište. Digitalne platforme su posebno korisne za mala i srednja poduzeća koja žele ostvariti značajan rezultat na međunarodnom tržištu.

<sup>30</sup> Došen Ozretić, Đ., *op. cit.*, str. 12.

Može se reći kako bez usluga na međunarodnom tržištu ne bi bilo ni proizvoda. Jedno bez drugoga u današnjem, modernom, globaliziranom i nadasve razvijenom svijetu poslovanja ne ide. Važnost usluga raste gotovo iz dana u dan i tako će se nastaviti. Uz dosta rijetke iznimke, gotovo svi proizvodi sadrže u manjoj ili većoj mjeri komponente usluga. Naime, poduzeća koja se tradicionalno smatraju proizvodnim uočavaju potrebu usvajanja i primjene znanja i vještina specifičnih za marketing i menadžment usluga. Usluga je postala važno i prijeko potrebno oružje u konkurentskoj borbi u gotovo svim proizvodnim djelatnostima.

#### **4.4. Kultura i međunarodni marketing usluga**

Pojam kulture različito se definira u znanosti, ovisno o tome pristupa li se sa stajališta antropologije, filozofije, etnologije, povijesti, sociologije, psihologije, umjetnosti ili na neki drugi način. U osnovi, kultura uključuje naučena znanja i vrijednosti koje se prenose, a što ih pojedinac usvaja razmjenom iskustava tijekom života u zajednici. Koncept kulture je kompleksan. Kultura nije statična niti nepromjenjiva, iako su promjene vrlo spore i u svom tijeku teško zamjenjive.<sup>31</sup>

Kultura ima veliki utjecaj na ljudske aktivnosti i odnose. Ona određuje životni stil i ponašanje ljudi, a samim time i njihove sklonosti u odnosu prema proizvodu ili usluzi. Kultura također uvelike utječe na stavove i vrijednosti koje su uvjetovane kulturom kojoj pripada određena osoba ili skupina ljudi. Vlastita kultura obično predstavlja prvu i najveću prepreku za razumijevanje drugih, različitih kultura. Usporedbom vlastite i drugih kultura, pojedinac pokušava razumjeti i shvatiti temeljne razlike, kao i sličnosti koje povezuju, odnosno razilaze kulture.

Kultura utječe na sve aspekte međunarodnog marketinga. Bez obzira na to gdje i tko kupuje, kulturne razlike uvijek utječu na važne odluke o kupnji. Poduzeća ne bi trebala odustati u nastojanjima izlaska na inozemna tržišta zato što im zdrav razum nalaže da njihovi proizvodi ili usluge ne mogu imati uspjeha na određenim tržištima zbog kulturnih različitosti. Tako da, marketinški stručnjaci moraju usmjeriti svoje napore kako bi naučili, shvatili i prilagodili se kulturnim normama poslovnih partnera i potrošača s kojima posluju, a koji su podrijetlom iz drugih dijelova svijeta.

---

<sup>31</sup> Previšić, J., Ozretić Došen, Đ., *op. cit.*, str. 285

**Tablica 3.** Pravila poslovnog ponašanja u nekim zemljama

ITALIJA	PORTUGAL
Dvadeset minuta maksimalno je vrijeme kašnjenja na sastanak	Ako ste pozvani na večeru, pripremite nekoliko riječi zahvale i budite pripravi na dugotrajnu večeru
Talijani su skloni humoru i novim idejama, njihovu poslovnu filozofiju karakterizira velika inventivnost	Ruča se oko 12:00 sati. Nije nepristojno pušiti za vrijeme ručka.
Sastanci su neformalni, bez stroge strukture. Rasprave obično traju u nedogled	Poslovni i privatni život su povezani
Iako nisu površni, pravi su eksperti za vanjski izgled	Profesionalni su odnosi neformalni i s vrlo malo institucionalnih obilježja
Jako vole pričati	Poslovni su objedi učestali, iako se ne odlučuje o važnim pitanjima
JAPAN	SAD
Nikada ne davati napojnice - posebice ne osobi koja nosi prtljagu	Cijeni se američki umjesto britanskoga engleskog
Uvijek dati posjetnicu (po mogućnosti Japanskog formata) pri prvom susretu i upoznavanju s osobom	Budite neposredni i jasni, ali bez pretjerivanja u povjeravanju. U formalnim prilikama muškarci ne ljube žene.
Preporučljivo je da muškarac nosi kravatu, čak i u manje formalnim prilikama i na neslužbenim mjestima	Imajte na umu da vaš partner može biti vrlo težak pregovarač iako se prije pregovara pokazao vrlo srdačnim
Poslovni ljudi u Japanu mogu pozvati inozemnog partnera na piće u bar	Poželjna je prividna neformalnost u načinu oblačenja i u etiketiranju općenito

Izvor: Izrada autora prema: Previšić, J., Ozretić Došen, Đ., Krupka, Z., Osnove međunarodnog marketinga, Školska knjiga, Zagreb, 2012., str. 93.

Iz Tablice 3. može se zaključiti kako različite kulture imaju različita pravila u određivanju poslovne etike. Za jednu državu su određena ponašanja prihvatljiva, dok kod druge ili drugih to nije slučaj. Poznavanje kulture zemlje u kojoj se posluje je od iznimne važnosti za poduzeće. Svaki krivi korak ili tumačenje na pogrešan način za poduzeće od strane polovnih partnera ili potrošača može značiti velike novčane gubitke, kao i zatvaranje podružnica na takvim tržištima.

Prema tome, poduzeća trebaju biti osjetljiva na kulturološke razlike na inozemnim tržištima i voljna prilagoditi im se. U razvijenim zemljama se promjene doživljavaju pozitivno, dok u zemljama u razvoju kao i onima prožetim tradicijom dočekuju ih sa sumnjom. Pažljivo istraživanje, spremnost na prilagodbu lokalnim prilikama i velika predanost, pomoći će u prevladavanju sumnjičavosti i u konačnici osvajanju povjerenja. Poslovni ljudi, ukoliko žele biti učinkoviti, moraju napustiti svoj etnocentrizam i nastojati shvatiti kulturu i poslovne običaje inozemnih partnera koji često imaju drugačija pravila ponašanja. Od pokušaja da se promjeni ponašanje stranaca treba odustati, iako nam se to ponašanje može učiniti pogrešnim.<sup>32</sup>

#### **4.5. Nesuglasice između matičnog poduzeća i inozemne podružnice**

Čest problem u ostvarenju plana i programa međunarodnog marketinga jest interni sukob između matičnog poduzeća i inozemnih podružnica. Intenzitet takvog sukoba može biti toliko jak, da svojim postojanjem zasjenjuje probleme vezane uz konkurenciju, nestabilnost političkog okruženja na tržištu ili neke druge izazove međunarodnog poslovanja. Nesuglasice se najčešće javljaju kao posljedica razlika, to jest suprotnosti u orijentaciji i stavovima između uprave u matičnom poduzeću i uprave podružnice.

Ključni problemi utvrđeni od strane uprave u matičnom poduzeću su:<sup>33</sup>

- Nedostatak kvalificiranog osoblja
- Nedovoljno osmišljavanje strategije i dugoročno planiranje na razini podružnica
- Nedostatna marketinška znanja po podružnicama
- Slaba komunikacija relevantnih elemenata između matičnog poduzeća i podružnice
- Nedovoljno korištenje postojećeg međunarodnog iskustva
- Ograničena kontrola.

Ključni problemi utvrđeni od strane uprave inozemne podružnice jesu:

- Pretjerana kontrola matičnog poduzeća
- Pretjerana marketinška i financijska ograničenja
- Nedovoljna uključenost podružnice u odlučivanje o proizvodu

---

<sup>32</sup> Grbac, B., *Izazovi međunarodnog tržišta*, Promarket, Rijeka, 2009., str. 217.

<sup>33</sup> Previšić, J., Ozretić Došen, Đ., *op. cit.*, str. 49

- Neosjetljivost matičnog poduzeća na specifičnosti lokalnog okruženja
- Nedostatak potrebnih informacija iz matičnog poduzeća.

Proces planiranja i kontrole ključan je za marketinško poslovanje, a zahtjeva komunikaciju i slaganje različitih dijelova organizacije. To je nažalost teško ostvarivo te nije neobično da planiranje i kontrola vode nesuglasju. Dapače, oni također promiču razumijevanje svjetskog tržišta te razvoj i uvođenje uspješnih strategija. Kontrola olakšava interakciju između marketinške i ostalih funkcija u međunarodnom poduzeću.

Sjedište i podružnice su dvije generičke organizacijske jedinice koje tvore multinacionalne korporacije. Njihov specifični odnos je od središnjeg značaja, jer sukobi u tim odnosima prijete učinkovitosti, ili čak operacijama. Razlozi za sukobe u odnosima sjedišta i podružnice su mnogobrojni. Oni se kreću u rasponu od različitih percepcija poslovnih prilika, do uvođenja korporativnih standarda.

Gubitci u ovisnim društvima pod utjecajem sjedišta obično su rezultat ponovnog definiranja strateške misije. Jedan od primjera je provedba strategije racionalizacije u kojoj se neka proizvodna postrojenja trebaju zatvoriti, a proizvodni kapaciteti preusmjeriti u druge podružnice. Drugi primjer je kada podružnica izgubi osnivača, jer matično društvo umanjuje važnost tržišta zemlje domaćina. Međutim, malo se zna o tome što uzrokuje sukobljavanje interesa u gubitcima iz najma između sjedišta i podružnica koji se ostvaruje prilikom poslovanja na inozemnom tržištu i pretvara u otvoreni sukob, niti se puno zna o ulozi agencije koja je zadužena za lakše pronalaženje rješenja na takvoj vrsti tržišta.

Sukob, ako nije previše izražen, ima konstruktivnu ulogu jer potiče na kontinuiran dijalog među organizacijskim razinama tijekom planiranja, uvođenja i ostvarenja strategije. Procesi planiranja i kontrole ključni su za proces marketinga, zahtijevaju komunikaciju i slaganje različitih dijelova organizacije što je teško ostvarivo, ali promiču razumijevanje svjetskog tržišta, razvoj i uvođenje uspješnih strategija.<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> Previšić, J., Ozretić Došen, Đ., Krupka, Z., op. cit., str. 37.

## **5. STRATEGIJA NASTUPA NA MEĐUNARODNOM TRŽIŠTU I MARKETINŠKI MIKS USLUGA**

Velika većina nacionalnih poduzeća u određenoj fazi rasta i razvoja razmišlja o proširenju poslovanja u inozemstvo. U početku procesa internacionalizacije tu se radi o malobrojnim, pojedinačnim izvozima viškova proizvoda koji nakon nekog vremena postanu planirana izvozna aktivnost. Problemi za poduzeće započinju kad uprava donese ključnu odluku o nastupu na nekom od stranih tržišta, odnosno međunarodnom tržištu poslovanja. Jedan od zasigurno najvećih problema za poduzeće u tom segmentu je izbor odgovarajuće strategije ulaska na određeno strano tržište. Nakon odabrane strategije nastupa, na red dolazi oblikovanje i upravljanje takvom kombinacijom predmeta razmjene, odnosno materijalnog proizvoda i usluge koji će na najbolji mogući način zadovoljiti potrebe potrošača na stranim tržištima, kao i sve segmente istoga. Tu se prvenstveno misli na upravljanje marketinškim miksom.

### **5.1. Strategija nastupa na međunarodnom tržištu**

Poslovni subjekt u svom razvoju dolazi u fazu gdje je potrebno opredijeliti se treba li poslovanje nastaviti na domaćem tržištu ili prihvatiti izazove međunarodnog tržišta, te napredak graditi i na inozemnim tržištima. Smatra se da je upravo ta odluka bitan iskorak u ostvarivanju novih razvojnih mogućnosti. Ona se temelji na procjeni kompetentnosti poslovnog subjekta za nastup i djelovanje na međunarodnom tržištu i na definiranju strategija ulaska na inozemno tržište.<sup>35</sup>

Definiranje strategije ulaska na inozemno tržište preduvjet je uspješnom razvoju na međunarodnom tržištu. Poduzeće se u takvoj vrsti postupka opredjeljuje o novim stavkama i prilagodbama potrebnim za proširenje poslovanja na međunarodno tržište. Redefiniranjem misije i ciljeva poslovanja, poduzeće utvrđuje vrijednosti koje će se u konačnici isporučivati kupcima na takvom, novom tržištu. Ulazak na međunarodno tržište traži promjenu i modifikaciju postojeće marketinške koncepcije, s naglaskom na poslovanje na međunarodnom tržištu.

---

<sup>35</sup> Grbac, B., op. cit., str. 169.



Prva skupina je autsajderska, odnosno insajderska tržišna pozicija. Za autsajdersku strategiju je ključna proizvodnja u domaćoj zemlji i izvoz u inozemstvo. Dakle, provode se samo marketinške aktivnosti. S druge strane, insajderska tržišna strategija je ona kojima se vlastiti resursi kao što su: tehnologija, ljudi, kapital i know-how prenose u inozemstvo, odnosno uz marketinške se prenose proizvodne i mnoge druge aktivnosti. Za autsajdersku strategiju nije uvijek potreban veliki kapital, dok kod insajderske to nije slučaj. Primjena jedne od ove dvije strategije podrazumijeva ustupak mogućnosti kontrole ili stupnju rizika poslovnih operacija u inozemstvu.

Druga od dvije temeljne skupine nosi naziv složenosti. U toj skupini su tri podskupine, raspoređene u odnosu na razinu složenosti. Jednostavne ili klasične strategije koje se temelje na uvozi i izvozu, srednje složene strategije temeljene na međunarodnoj poslovnoj suradnji i složene strategije koje karakterizira zajednička ili vlastita poduzeća u inozemstvu. Izborom odgovarajuće strategije nastupa na stranom tržištu menadžment određuje okvire poslovanja u inozemstvu unutar kojih može uspješno razviti vlastite mogućnosti, ali i izložiti se različitim rizicima i nesigurnostima.<sup>36</sup>

Kako bi izbor strategije bio što bolji i kvalitetniji, marketinški stručnjaci i uprava pri analizi mogućnosti moraju proučiti ključna pitanja i nepoznanice koje izravno ili neizravno utječu na odabir. Neka od ključnih pitanja jesu:

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

Poduzeća koja tek započinju nastup u inozemstvu trebala bi odabrati jednostavne strategije koje bi tijekom vremena prerasle u složenije, u skladu s povećanjem stupnja internacionalizacije poslovanja. Poduzeća koja već posluju na međunarodnom tržištu i imaju potrebno međunarodno iskustvo primjenjivat će složene strategije nastupa. Međutim, treba naglasiti da su neka strana tržišta i za velika međunarodna poduzeća

---

<sup>36</sup> Crnjak-Karanović, B., Miočević, D., op. cit., str. 154.

potpuno nova te će i ona za početak nastupa na tom novom tržištu primjenjivati manje složenu strategiju. S obzirom na to, normalno je da međunarodno poduzeće istodobno na različitim tržištima primjenjuje različite strategije nastupa, ovisno o ciljevima poslovanja.<sup>37</sup>

## **5.2. Marketinški miks usluga na međunarodnom tržištu**

Upravljanje marketinškim miksom u međunarodnom marketingu podrazumijeva oblikovanje i upravljanje takvom kombinacijom predmeta razmjene, odnosno materijalnog proizvoda ili usluge, cijene, prodajnih i distribucijskih kanala te marketinških komunikacijskih aktivnosti, koji će u najvećoj mjeri i na najbolji mogući način zadovoljiti potrebe i želje ciljnih skupina potrošača, kao i segmente određenog tržišta. Bez obzira na prirodu predmeta razmjene, u međunarodnom marketingu je najvažnije za svako strano tržište uzeti u obzir konkurenciju i zahtjeve potrošača te temeljiti kombinaciju marketinškog miksa na tome. Miks koji nije razvijen za predviđeni, ciljni segment stranog tržišta nema nikakvu vrijednost i stvara velike financijske probleme za poduzeće.

### **5.2.1. Usluga**

Razvijenost tržišnih gospodarstava se temelji na jednom od najvažnijih obilježja, a to je dominantna uloga sektora usluga. U prošlosti su se razvoj i ekspanzija uslužnih djelatnosti odvijali gotovo skriveno, u sjeni složenih industrijskih procesa. Međutim, danas to nije slučaj i s razlogom se tvrdi kako bi svako poduzeće trebalo svoju djelatnost sagledati u kontekstu usluge koju pruža. U današnje vrijeme, odnosno vrijeme velikog tehnološkog razvoja i mogućnosti, inovacije ostaju vrlo kratko monopolom inovatora. Temeljem toga, neopipljive komponente, to jest usluge, postaju neizmjereno važan, nerijetko i presudan izvor za stjecanje konkurentne prednosti na tržištu.

Profitni potencijal usluga je značajan. Brojna poduzeća „koja se tradicionalno smatraju industrijskim, sve više i na različite načine ugrađuju u svoje poslovanje usluge. Na primjer, već prije desetak godina međunarodna poduzeća poput General Motorsa, IBM ili Digital Equipment Company ostvarila su trećinu ili nešto više ukupnog godišnjeg prihoda pružanjem usluga - financijskih, leasinga, softverskih, održavanja i tako dalje. Prema tome, svako poduzeće može mijenjati odnos neopipljivih i opipljivih komponenti u svojoj ponudi,

---

<sup>37</sup> Previšić, J., Ozretić Došen, Đ., Krupka, Z., op. cit., str. 130

kako bi naglasilo značenje usluga ili materijalnog elementa, a u cilju poboljšanja svoga konkurentskog položaja na tržištu.”<sup>38</sup>

**Tablica 4.** Udio usluga u nekim zemljama

Zemlja	Udio Usluga u DBP-u (u%)	Zaposleni u ukupnom broju zaposlenika (u%)
Argentina	90	72
Australija	71.3	75
Francuska	78.9	71.8
Grčka	75.8	65.1
Hrvatska	61.4	63.6
Italija	72.9	65.1
Njemačka	72	67.8
Kanada	69.6	76
SAD	76.9	79.1

Izvor: Izrada autora prema: Previšić, J., Ozretić Došen, Đ., Krupka, Z., Osnove međunarodnog marketinga, Školska knjiga, Zagreb, 2012., str. 198.

Iz Tablice 4. se jasno vidi kako je u razvijenim zemljama postotak zaposlenih u sektoru usluga iznimno visok, kao i udio u BDP-u. Usluge su preuzele glavnu ulogu u određivanju tržišne pozicije, odnosno konkurentnosti zemalja, pa tako ne čudi da bez usluga, proizvodnja materijalnog dobra jednostavno nije dovoljna. Dakle, iz navedenog se lako da zaključiti kako se ulaganje u razvoj i upravljanje uslugama može višestruko naplatiti i dovesti ne samo zemlju, nego i poduzeće u željenu poziciju konkurentnosti.

<sup>38</sup> Previšić, J., Ozretić Došen, Đ., *op. cit.*, str. 587.

Internacionalizacija usluga ima dvostruki pozitivan učinak na zemlje u razvoju. S jedne strane ona im omogućuje povećanje vlastite međunarodne razmjene, a s druge čini dostupnim one usluge koje nisu dovoljno razvijene ili uopće ne postoje na domaćem tržištu. Na taj način zemljama u razvoju pružaju se mogućnosti da u što kraćem vremenu provedu nužne reforme gospodarskog karaktera i razviju potrebne ljudske i materijalne osnove za uspješnu integraciju vlastitog gospodarstva u suvremenu međunarodnu tržišnu utakmicu.<sup>39</sup>

### 5.2.2. Cijena

Cijena je jedan od temeljnih elemenata marketinškog miksa i kao takva ne dozvoljava od strane poduzeće primjenu parcijalnih rješenja, ocjene ili hipoteze. Pristup politici cijena treba biti dio integralnog pristupa marketinškoj politici međunarodnog poduzeća. Donošenje odluka o cijeni igra važnu ulogu, ali isto tako predstavlja i kritični element marketinškog miksa. Razlog tome je specifičnost međunarodne cjenovne politike koja je dodatno komplicirana činjenicom da se međunarodni poslovni pothvati moraju usuglasiti s različitim pravilima i procedurama te konkurentskim situacijama na svakom stranom tržištu na kojem poduzeće posluje. Kako bi odabralo pravu strategiju i cjenovnu politiku, poduzeće prije nego započne s poslovanjem na stranom, inozemnom tržištu mora spoznati i istražiti sva važna obilježja te predvidjeti i procijeniti kako će ona utjecati na prilagodbu i poslovanje, kao i zahtjeve potrošača ciljnog stranog tržišta.

Odluke o cijeni usluge na inozemnom tržištu mogu se razmatrati iz dvije perspektive:<sup>40</sup>

1. Standardizirana cijena na svim tržištima ide u prilog globalizaciji marke i pozitivno utječe na razvoj dugoročne i čvrste veze između korisnika i uslužnog poduzeća.
2. Politika cijene koju poduzeće vodi na domaćem tržištu, a primjerena je uvjetima koji na njemu postoje, vrlo rijetko će biti odgovarajuća i jednako uspješna u inozemstvu.

---

<sup>39</sup> ibidem, str. 589.

<sup>40</sup> Previšić, J., Ozretić Došen, Đ., Krupka, Z., op. cit., str. 209.

Elementi koji u najvećoj mjeri utječu na odluku o cijeni usluge za inozemno tržište jesu:

- Stanje i priroda konkurencije
- Troškovi proizvodnje
- Porezi
- Mjere vlade i općenito važeća regulativa
- Navike korisnika.

Razina potražnje teoretski označava gornju granicu iznosa cijene usluge. Potražnja varira zbog promjena cijene. Varijacije mogu biti različitog intenziteta, ovisno o intenzitetu promjene cijene i tržišnom segmentu. Drugim riječima, što je veća potražnja, to je jednostavnije za poduzeće odrediti gornju ali i donju granicu cijene usluge.

Troškovi, zajedno sa ciljevima politike cijena, definiraju donju granicu iznosa cijene koja će poduzeću omogućiti ostvarenje prihvatljivog prihoda. Troškovi variraju „ovisno o razini potražnje, ali i tijekom vremena. Vrijednost koju usluga ima za korisnika je osobna i individualna kategorija (vrijednost je kvaliteta koju dobijem za cijenu koju sam platio, vrijednost je niska cijena, vrijednost je ono što dobijem za ono što dajem). Jednostavnost, pogodnosti i brzina plaćanja bitno utječu na percepcije korisnika o usluzi općenito, o njezinoj vrijednosti i kvaliteti.”<sup>41</sup>

Poznavanje politike cijena konkurencije također ima jako važnu ulogu u određivanju cijene usluge. Na izbor metode za određivanje cijene utječu i neki drugi elementi kao što su:

- Pozicioniranje usluge
- Faza životnog ciklusa u kojem se usluga nalazi
- Kapacitet poduzeća
- Konkurentske cijene
- Vrijednost usluge za korisnika.

Važno je još napomenuti i kako cijena proizvoda ili u ovom slučaju usluge na stranom tržištu ne ovisi isključivo o troškovima i potražnji, nego i o cjenovnim ciljevima poduzeća. Važno je odrediti želi li se poduzeće probiti na novo tržište, zadržati postojeći

---

<sup>41</sup> Previšić, J., Ozretić Došen, Đ., op. cit., str. 600.

tržišni udio ili “pobirati vrhnje” od svojih konkurentskih prednosti. Cijena može biti niža, viša ili prilagođena cijeni na domaćem tržištu, ovisno o tome kakvu strategiju vodi poduzeće na međunarodnom tržištu.

### 5.2.3. Promocija

Promocija je marketinška aktivnost čija je zadaća stvaranje svijesti o postojanju određenih proizvoda i usluga na tržištu, pobuđivanje interesa za njima, davanje dodatnih informacija i razvijanje sklonosti potrošača za njihovu kupnju te njegovanje pozitivne predodžbe o poduzeću, organizaciji i zemlji podrijetla proizvoda. Svi oblici promotivnih aktivnosti sredstvo su komuniciranja i prodavanja.

Iako postoje mnogobrojne klasifikacije promotivnih aktivnosti, u njih se mogu ubrojiti:<sup>42</sup>

- Oglašavanje
- Osobna prodaja
- Unaprjeđenje prodaje
- Odnosi s javnošću
- Publicitet.

Iako veliki broj autora ne ubraja odnose s javnošću u promotivne aktivnosti, ipak ih se smatra dijelom konteksta međunarodnog marketinga i nije ih pogrešno razmatrati u sklopu promocije. Promotivne aktivnosti se dijele u dvije skupine. Prvu skupinu čine aktivnosti promocije proizvoda i usluga, za što su zaduženi oglašavanje, osobna prodaja i unaprjeđenje prodaje, dok u drugu skupinu spadaju aktivnosti zadužene za stvaranje i njegovanje pozitivne predodžbe o poduzeću, za što se koriste odnosi s javnošću i publicitet.

---

<sup>42</sup> ibidem, str. 598.

**Tablica 5.** Strategije promocije i značenje primjene

Nepromijenjene usluge i promocije u cijelom svijetu	- pristup eliminira brojne troškove istraživanja, razvoja usluge i kreiranja promocije
Promijeniti promociju, ali ne i uslugu	- cilj je prilagoditi promociju konkretnom okruženju, njegovim kulturnim, ekonomskim, političkim i zakonskim obilježjima
Prilagoditi uslugu, ali ne i promociju	- primjenjuje se kad se želi iskoristiti prednost globalnog imidža
Prilagoditi uslugu i promociju	- pristup koji je gotovo uvijek potreban radi postizanja maksimalnih učinaka na inozemnom tržištu
Razviti nove usluge	- najskuplji pristup, primjenjuje se kad postojeća ponuda ne odgovara potrebama korisnika ne inozemnom tržištu

Izvor: Izrada autora prema: Previšić, J., Ozretić Došen, Đ., Krupka, Z., Osnove međunarodnog marketinga, Školska knjiga, Zagreb, 2012. str. 209.

Tablica 5. ukazuje na značenje primjene svake od navedenih pet strategija promocije. Pravilna kombinacija usluga i promocija, odnosno prilagodbe može dovesti do konkurentne prednosti na inozemnom tržištu, dok s druge strane, nepravilna i kriva procjena ima za rezultat gubitak tržišnog udjela i moguće zatvaranje inozemnih podružnica. To samo ukazuje na važnost prilagodbe te razvijanja usluge i promocije za poduzeće koje svoje poslovanje širi na inozemna tržišta. Poduzeće se, također, može koristiti i nekom od kombinacija jedne ili više strategija te na takav način prilagođavati strategije poslovanju.

Neovisno o tome jesu li ciljna skupina krajnji ili poslovni potrošači, za učinkovitu je promociju nužno razumijevanje dinamike ponašanja potrošača. Suvremena orijentacija ponašanja potrošača „promijenila se s biheviorističke (ponašanje) na kognitivnu (spoznaja), koja pokušava analizirati kako se potrošači koriste i internim procesima. Zbog

toga se dobra promocija, osim što pomaže potrošačima u odlučivanju o kupnji, može primijeniti za postizanje brojnih spoznajnih i biheviorističkih promjena.”<sup>43</sup>

Promocija može biti učinkovita samo ako se primjenjuju i ostali elementi marketinškog miksa. Primjerice, ako proizvod nije primjerene kvalitete, ako je njegova cijena odveć visoka, a prodajni kanali nisu učinkoviti, tada ni promocija ne može ostvariti svoju zadaću onako kako bi trebala. Naime, promocija ne može nadoknaditi ili otkloniti slabosti u djelovanju drugih instrumenata marketinškog miksa. Prema tome, međusobno djelovanje svih elemenata marketinškog miksa predstavlja uspješno poslovanje za poduzeće na međunarodnom tržištu.

#### 5.2.4. Prodaja i distribucija

Distribucijski ili marketinški kanal predstavlja pojedince i organizacije koje usmjeravaju tok proizvoda i usluga od proizvođača do potrošača u inozemstvu. On je integralni dio cjelovitog distribucijskog sustava na stranom tržištu. Sastoji se od proizvođača proizvoda i ponuđača usluga, posrednika na domaćem i stranom tržištu te potrošača koji kupuju te proizvode i usluge. Iako postoje primjeri u kojima između krajnjeg potrošača i kupca ne postoje posrednici, ipak najveći dio distribucijskih kanala ima posrednike ili distributere čiji je glavni cilj povezati proizvođače i posrednike s drugim posrednicima i krajnjim kupcima proizvoda ili usluga.<sup>44</sup>

Jasno je kako fizičko kretanje usluga kroz distribucijske kanale nije moguće zbog obilježja neopipljivosti. Samim time, razmatranja distribucije usluga u brojnim marketinškim literaturama su u najmanju ruku konfliktna i sporna. Prema tome, uzevši u obzir specifičnost obilježja neopipljivosti kao elementa marketinškog miksa usluga, odlučivanje se mora temeljiti na razmatranjima o dostupnosti usluge i posredovanju u njezinu pružanju. Isto tako, mjesto i način pružanja usluge djeluje na percepciju korisnika te time čini dio percipirane vrijednosti usluga. Pozornost treba pridati specifičnostima vezanima za shvaćanja o prikladnosti lokacije. Što se tiče okruženja, treba pažljivo ispitati stanje u ekonomskome, socijalnome i tehničkom okruženju, kao i same metode distribucije koji su pod utjecajem zakonskih propisa na tržištu. Pružatelj usluga treba odlučiti o broju i vrsti

---

<sup>43</sup> Previšić, J., Ozretić Došen, Đ., Krupka, Z., op. cit., str. 260

<sup>44</sup> ibidem, str. 239.



posrednika, alokaciji, elementima materijalne i tehnološke potpore te o stupnju kontrole korištenih distribucijskih kanala.

**Slika 4.** Sustav povezivanja u međunarodnoj distribuciji



Izvor: Previšić, J., Ozretić Došen, Đ., Međunarodni marketing, Masmedia, Zagreb, 1999., str. 693.

Slika 4. prikazuje međunarodni distribucijski sustav u cjelini. Vidljivo je kako se on sastoji od tri osnovna sustava povezivanja. Prvi na redu je sustav veze između proizvođača i posrednika koji ima za zadaću izvesti proizvod na strano tržište. Drugi sustav čini povezanost izvoznika u domaćoj s uvoznikom u stranoj zemlji te treći sustav koji povezuje uvoznika u stranoj zemlji s krajnjim potrošačem. U navedenom sustavu povezivanja provode se aktivnosti izvoza proizvoda do ciljnih stranih tržišta preko odabranih posrednika uz korištenje odabranih logističkih kanala.

Sve veća međunarodna konkurencija u području distribucije tjera trgovce da sustavno razvijaju i primjenjuju nove oblike distribuiranja proizvoda i usluga. Razvoj elektronike i sustava komuniciranja omogućuje trgovcima da svoje proizvode i usluge prodaju izvan klasičnih maloprodajnih mjesta putem kataloga, telefona, računala, televizora, automata ili od vrata do vrata. Na taj se način bitno smanjuje vrijeme potrebno za kupovinu, ali se znatno mijenjaju i kupovne navike i životni stil. Direktni marketing se najbrže primjenjuje na tržištu SAD i Kanade, Njemačke, Francuske, Velike Britanije i posljednjih godina i u Japanu. Razlog tome jest razvijenost poštanskih i telefonskih usluga kabelaške TV i visok stupanj korištenja „pametnih“ kartica i teleteksta.

Proizvođač može kontrolirati distribucijske kanale u inozemstvu jače ili slabije, zavisno od vrste kanala i broja posrednika. Najbolju kontrolu postiže nad vlastitom mrežom distribucije. Širi i duži distribucijski kanali slabe mogućnost kontrole jer proizvođač nema nadzor nad svim članovima kanala i njihovim aktivnostima, pa često i ne zna tko je krajnji kupac njegovih proizvoda. Povećani stupanj nadzora i kontrole proizvođača nad distribucijskim kanalima u inozemstvu zahtijeva veće napore i troškove te odgovarajuće osoblje koje će, izravno na tržište, pratiti prodajni put proizvoda do krajnjeg korisnika. Ako je proizvođaču važno utvrditi i spoznati što se sve događa s njegovim proizvodima kroz distribucijske kanale u inozemstvu on to može uvijek utvrditi uz odgovarajuća dodatna ulaganja.<sup>45</sup>

### 5.2.5. Ljudi

Marketing usluga je znatno složeniji od marketinga proizvoda, ne samo zbog svojih svojstava kao što su neopipljivost ili neusklađenost, nego i zbog toga što cjelokupan proces najviše ovisi o interakcijama na razini zaposlenik – korisnik. Korisnik prilikom interakcije prolazi kroz određeno iskustvo, to iskustvo se temelji na percepciji i zadovoljstvu kroz koje je prošao s pružateljem usluge, odnosno zaposlenikom koji uslugu pruža. Međutim, kod usluga je specifično, za razliku od proizvoda, što svaki korisnik na drugi način percipira i daje važnost određenoj usluzi. Usluga se kako je već i navedeno, ma koliko god zaposlenici to htjeli, ne može izvesti dva puta na identičan način i to je onaj najvažniji segment koji radi razliku.

Jedan od najvažnijih, ako ne i najvažniji element marketinškog miksa su svakako ljudi. To uključuje sve one koji su izravno ali i neizravno uključeni u proces stvaranja, distribucije i pružanja usluge. Dakle, nisu to isključivo samo oni koji su u kontaktu s kupcem i neposredno pružaju uslugu, međutim svatko od tih ljudi ima svoju ulogu i predstavlja neki dio procesa usluge. Suvremene marketinške teorije pridružuju ljude kao peti element marketinškog miksa. Oni nisu na užoj listi na kojoj se nalaze proizvodi, cijena, promocija i distribucija, ali su nakon njih odmah prvi na proširenom izdanju. Razlog tome je što ova prva četiri elementa marketinškog miksa bez ljudi nisu moguća. Važnost ljudi u svakom segmentu usluga je neminovna. Ljudi čine proces pružanja usluga jedinstvenim, odnosno povezuju sve ostale segmente usluge u jednu cjelinu.

---

<sup>45</sup> Dahringer, L., Muhlbacher, H., *International marketing*, The Dryden Press, New York, 1997., str. 642.

Kako bi lakše razumjeli važnosti ljudi u procesu stvaranja i pružanja usluga, oni se mogu podijeliti u sljedeće skupine:

1. Ljudi koji sudjeluju u stvaranju usluga
2. Osobe koje uslugu donose korisnicima – pružatelji usluga
3. Osobe koje razgovaraju s ljudima – korisnička podrška.

Pored menadžerskog tima postoji niz ljudi koji su odgovorni za izvedbu procesa proizvoda i usluga poduzeća. Poduzeća trebaju dovoljno vremena i znanja kako bi zaposlili ljude sa odgovarajućim predispozicijama i iskustvom, ako je potrebno, za određene poslove. Ulaganje u ljude koji će na najbolji mogući način odrađivati svoje poslove te pri tome doprinijeti uspjehu poduzeća je ključni korak u procesu zadovoljavanja potreba korisnika. Uostalom, takvi ljudi, odnosno zaposlenici predstavljaju poduzeće i o njima ovisi percepcija, ali i ponovno korištenje usluga poduzeća od strane korisnika.

Pružatelji usluga su osobe koje bi najbolje trebale znati što korisnici žele i na koji im način to omogućiti. Marketinški naponi usmjereni su na privlačenje potencijalnih klijenata znanjem i iskustvom koje takve osobe posjeduju. Kad se u konačnici korisnici odluče za neku od usluga, pružatelji usluga su ti koji će im omogućiti da željeni proces zadovolji sva njihova očekivanja i da bude proveden bez poteškoća, na najbolji mogući način. Malo je reći kako o njima ovisi imidž poduzeća i ako oni ne ispune svoj dio posla, odnosno zakažu u nekom od segmenata, to može značiti potencijalno velike gubitke, pri tome ne misleći samo na novčane, već i na samu lojalnost korisnika.

O važnosti korisničke podrške ne treba previše trošiti riječi, svi smo se barem nekoliko puta u životu susreli s problemima koje smo otklonili ili barem pokušali otkloniti zvanjem korisničke podrške. Poduzeća bez obzira koliko velika ili mala bila moraju imati korisničku podršku za svoje proizvode ili usluge. Za mnoge korisnike to bi mogao biti presudan element prihvaćanja ili odbijanja određene usluge. Korisnička podrška ne samo da pomaže otkloniti problem, ona daje i neku vrstu sigurnosti za korisnike koji znaju da u bilo kojem trenutku mogu dobiti neku važnu informaciju ili podršku. U nekim situacijama, kod iste usluge, korisnik može odlučivati o odabiru poduzeća na temelju kvalitete korisničke podrške. S toga, poduzeća ulažu velike količine novaca u obuku i treniranje svojih ljudi, za

koje je ključno znati sve karakteristike i moguće probleme usluga koje su puštene u funkciju i za koje korisnici mogu tražiti pomoć.

#### 5.2.6. Proces

Proces pružanja usluge se može interpretirati kroz postupke, mehanizme i aktivnosti koji se poduzimaju kako bi se usluga kreirala i isporučila korisniku. Svi određeni elementi pružanja usluge moraju biti usmjereni na zadovoljavanje želja, potreba i očekivanja korisnika. Procesom pružanja usluga, poduzeće ili poslovna organizacija stječe konačnu, odnosno željenu poziciju na tržištu, kao i određenu prednost u odnosu na konkurenciju.<sup>46</sup>

Sam proces pružanja usluga se može promatrati na dva načina:<sup>47</sup>

1. Prema ukupnoj složenosti, ovisno o brojnosti koraka i nizova koji ga čine;
2. Prema ukupnoj razgranatosti koja podrazumijeva stupanj promjenjivosti koraka i nizova u procesu.

Oba načina, odnosno procesa pružanja usluga uključuju veliki broj koraka i stupnjeva promjenjivosti. Prvi način se odnosi na brojnosti koraka i nizova koji ga čine, odnosno cjelokupan proces od kreiranja usluge, pa sve do isporuke korisniku. Takav proces može predstavljati dugotrajnu ali i kratkotrajnu pojavu koja ima za cilj proizvesti, distribuirati i uslugom zadovoljiti potrebe i želje korisnika. U njega se ubrajaju sve stavke i promjene koje su učinjene kako bi usluga uspješno stigla do korisnika. Kod drugog, od ova dva načina, ističe se razgranatost koja predstavlja promjene i složenost samog procesa. Proces često mijenja korak tijekom izvedbe, pa samim time u nekim slučajevima traži improvizaciju. Za razliku od proizvoda kod kojeg je promjenjivost minimalna, usluge zahtijevaju stalne promjene i prilagodbe.

Postoji nekoliko vrsta procesa. Tehnološki procesi uključuju proces izrade robe i njihovo prilagođavanje potrebama klijenata. Tu se radi o personaliziranim proizvodima koji iziskuju transformaciju izgleda prema potrebama i željama korisnika. Kao primjer može se navesti

---

<sup>46</sup> Dobrinić, D., Gregurec, I., *Integrirani marketing*, FOI, Varaždin, 2016., str. 217.

<sup>47</sup> Marketing Mix (2018), *The Marketing Mix 4P's and 7P's Explained*, dostupno na: <http://marketingmix.co.uk>, pristupljeno: (27.02.2020.)

neka od popularnih autoindustrija koja svoja vozila prilagođavaju zahtjevima kupaca. Postoje još i elektronički procesi koji uključuju stvari poput kartica vrijednosti i barkodova koji se skeniraju u slučaju kupnje ili provjere.

Kretanje promjena odvija se u četiri strateška pravca od kojih svaki ima svoje prednosti i nedostatke, kao i specifične posljedice u odnosu na upravljanje i rizike na tržištu. Strateški pravci su sljedeći:<sup>48</sup>

- Reducirana razgranatost: cilj je poboljšati proizvodnost, reducirati troškove i olakšati pružanje usluga čime se postiže veća kvaliteta i raspoloživost usluge.
- Povećana razgranatost: čini kontrolu, upravljanje i pružanje usluga težim. S obzirom na veću fleksibilnost, postoji opasnost da nova cijena bude previsoka za korisnika, što može dovesti do njegovog odustajanja od korištenja usluge.
- Smanjena složenost: podrazumijeva izbacivanje određenih koraka i aktivnosti iz procesa pružanja usluge što olakšava kontrolu i pružanje usluga.
- Povećana složenost: cilj je ostvariti jači prodor na tržište i osvojiti veći tržišni udio putem dodavanja novih usluga ili pojačanjem postojećih.

Procesi uključuju izravne i neizravne aktivnosti. Izravne aktivnosti dodaju vrijednosti u procesu pružanja usluga kako bi korisnik proživio što bolje iskustvo. One su vezanu uz direktnu interakciju zaposlenika, odnosno pružatelja usluge s korisnikom. Neizravne aktivnosti su također dio procesa, a poznate su i kao back office aktivnosti koje podupiru uslugu prije, za vrijeme i nakon njena pružanja. One su zadužene da proces pružanja usluga prođe sa što manje problema, kao i to da se zadovoljstvo korisnika održi na što je moguće višoj razini. Odnosno, takve aktivnosti za razliku od izravnih, nisu u neposrednom kontaktu s korisnikom.

---

<sup>48</sup> Dahringer, L., Muhlbacher, H., op. cit., str. 657.

### 5.2.7. Fizičko okruženje

Najjednostavnija definicija fizičkog okruženja je prostor u kojem se korisnik nalazi prilikom procesa primanja usluge, odnosno gdje su korisnik i pružatelj usluge u neposrednoj interakciji, kao i svi fizički elementi koji olakšavaju komunikaciju i izvedbu. Fizičko okruženje se najčešće spominje kao zadnji, sedmi element marketinškog miksa. Međutim, on nije ništa manje važan, dapače, od njega ovise mnogi segmenti uspješne provedbe procesa pružanja usluge. On postoji kako bi se barem na neki način nadoknadilo svojstvo neopipljivosti usluge.

Neki od primjera fizičkog okruženja jesu:<sup>49</sup>

- Objekti (lokacija)
- Logotip
- Uniforme
- Oprema
- Brošure
- Podsjetnici.

Važno je da fizičko okruženje bude usklađeno s ostalim elementima marketinškog miksa. Teško bi bilo opravdati vrhunski restoran, s ljubaznom poslugom i izrazito kvalitetnom hranom, ako je prostor loš i neuređen. Za korisnika, odnosno potencijalnog kupca, okruženje predstavlja vrlo bitnu stavku prilikom odabira pružatelja usluge. Ono će predstavljati jednu od rijetkih dodirnih točaka, odnosno fizičkog kontakta korisnika i samog poduzeća. Također, potencijalni korisnici primjećuju i druge segmente fizičkog okruženja kao što su odjeća na zaposlenicima ili automobil koji poduzeće koristi, a to sve spada u odabir i percepciju temeljem koje će na kraju odlučivati o poduzeću s kojim će poslovati.

Vodeći se navedenim, fizičko okruženje najlakše se može podijeliti u tri skupine. Prva se odnosi na interijer, a uključuje: dizajn interijera, opremu, znakovlje, raspored. Druga podjela predstavlja eksterijer, odnosno vanjsko okruženje kao što je: dizajn eksterijera, znakovlje, okoliš i parking. Zadnja podjela nazvana je ostalim elementima, a tu se lako da ubrojiti već navedene primjere kao što su: brošura, logotip, web stranica i računari.

---

<sup>49</sup> Kotler, P., Keller-Lane, K., op. cit., str. 485.

## Slika 5. Poznati logotip poduzeća "Apple"



Izvor: "Apple" California, Naslovna slika, dostupno na: <https://www.apple.com>, pristupljeno: (01.03.2020.)

Slika 5. prikazuje logotip poznatog kalifornijskog poduzeća Apple. Logotip je jedna vrsta fizičkog okruženja koja predstavlja zaštitni znak poduzeća pomoću kojeg ga se na tržištu lakše raspoznaje. Svako poduzeće ima vlastiti znak, odnosno logotip koji je posebno dizajniran kako bi se što bolje urezao u pamćenje korisnika ili potencijalnog kupca. Logotip se pozicionira na više lokacija kao što su: prodajna mjesta, proizvodi, brošure, letci ili objekti ali i web stranice. Apple je poznat po svojim proizvodima kao što su: iPhone, iPad, iMac ili MacBook. Međutim, osim proizvoda oni nude i razne usluge te korisničku podršku koja je dostupna 0-24 sata.

Često se misli kako je zasebni element poput visoko razvijene tehnološke opreme dovoljan da bi oduševio i na prvu zadovoljio korisnika, ali to u praksi nije tako. Jedini način da se postigne željeni učinak je taj da svi elementi budu atraktivni, povezani i smisleno uklopljeni u fizičko okruženje te tako ostave upečatljiv dojam na korisnika. Za to postići važno je uočiti ključne čimbenike oblikovanja usluge, pažnju usredotočiti na detalje te osigurati konzistentnost svih elemenata usluge međusobno. Samim time ne čudi kako velika poduzeća zapošljavaju stručne osobe koje su profesionalne u povezivanju već navedenih elemenata, pogotovo kad se radi o stranim tržištima, na kojima poduzeće ima puno manje znanja i iskustva. To samo po sebi govori o važnosti fizičkog okruženja za poduzeće i njegovo poslovanje.

## **6. ANALIZA UPRAVLJANJA MEĐUNARODNIM MARKETINGOM U USLUŽNOM PODUZEĆU “CROATIA AIRLINES” D.D.**

„Croatia Airlines“ d.d. je hrvatsko zrakoplovno poduzeće koje se bavi uslugom prijevoza putnika na razne lokacije diljem svijeta. Osim samog transfera, poduzeće se trudi maksimalno održati razinu zadovoljstva putnika i na temelju svog osoblja ostaviti pozitivan dojam koji će dovesti do ponovnog korištenja njegove usluge od strane korisnika. U današnjem svijetu konkurencije pravi je izazov zadržati, odnosno učiniti korisnika lojalnim. Poduzeću „Croatia Airlines“ d.d. to polazi za rukom i svake godine broji sve veći broj letova te na temelju toga širi svoje poslovanje i uvodi nove zračne linije.

### **6.1. Opći podaci o poduzeću “Croatia Airlines” d.d.**

Poduzeće „Croatia Airlines“ d.d. nastalo je 1989. godine pod nazivom “Zagal”, što u prijevodu znači Zagreb Airlines. Na samom početku poduzeće je na raspolaganju imalo samo jedan zrakoplov, a bavilo se prijevozom pošiljki. Godine 1990., nakon demokratskih izbora u Republici Hrvatskoj, poduzeće mijenja ime u „Croatia Airlines“ te nedugo nakon toga objavljuje prvi let na relaciji Zagreb - Split. Povijest zrakoplovnog poduzeća „Croatia Airlines“ d.d. „pisala se iz dana u dan jer svaki je sljedeći značio korak bliže ostvarenju cilja, oživotvorenju nacionalnog zrakoplovnog poduzeća. U sve godine svoga postojanja i pružanja usluga prijevoza putnika i robe, „Croatia Airlines“ d.d. povezalo je Hrvatske gradove s najvećim europskim metropolama i preko njih, s cijelim svijetom.”<sup>50</sup>

Misija poduzeća „Croatia Airlines“ d.d. je ostvariti financijsku dobit temeljem pružanja usluga iz područja zračnog prometa. Prioritet poduzeća je korisnicima njihovih usluga, odnosno letova ali i zajedničkim letovima svojih partnera, osigurati optimalnu zračnu povezanost Republike Hrvatske i svijeta. Uz to, htjeli bi i doprinijeti razvoju turizma u zemlji. Vizija je vrlo jednostavna, poduzeće želi biti prvi izbor svakom putniku koji živi ili ima polazište u Republici Hrvatskoj.

„Croatia Airlines“ d.d. je od 2010. godine punopravna članica grupacije Star Alliance.

Takvo članstvo doprinosi ugledu poduzeća te ističe kvalitetu i standard pružene usluge.

---

<sup>50</sup> “Croatia Airlines” d.d., Povijest, <https://www.croatiaairlines.com/hr/O-nama/Korporativne-informacije/povijest>, prustupljeno: (02.03.2020.)



Putnici, odnosno korisnici imaju na raspolaganju sve potrebne informacije o destinacijama, terminalima, mogućim letovima, kao i zajedničku web stranicu s olakšanim pristupom registracije. Također, putnicima je na raspolaganju skupljanje nagradnih milja u sklopu frequent flyer programa na bilo kojim letovima grupacije te mnoge druge prednosti.

**Slika 6.** Zaštitni znak poduzeća "Croatia Airlines" d.d.



Izvor: "Croatia Airlines" d.d., Naslovna slika, dostupno na: <https://www.croatiaairlines.com/hr/>, pristupljeno: (02.03.2020.)

Slika 6. prikazuje zaštitni znak, odnosno logo poduzeća „Croatia Airlines“ d.d. Crveni trokut predstavlja krilo aviona, a bijeli kvadrati unutar njega boje zastave Republike Hrvatske. Ispod već dobro poznate slike i natpisa „Croatia Airlines“ d.d. nalazi se oznaka članstva u grupaciji Star Alliaence. Logo je dobro dizajniran i lako pamtljiv te ga se može pronaći na svakom zrakoplovu koji je u floti poduzeća.

Poslovanje poduzeća „Croatia Airlines“ d.d. povezano je uz gospodarsko i ekonomsko stanje Republike Hrvatske. Poduzeće posluje cijele godine, međutim ne čudi kako dvije trećine putnika preveze tijekom ljetne sezone, odnosno u vremenskom intervalu od četiri mjeseca. Za to vrijeme konkurencija je sveprisutna te broji gotovo sto različitih zrakoplovnih poduzeća koja posluju na području Republike Hrvatske. Samim time, zadatak poduzeća „Croatia Airlines“ d.d. je osigurati poslovanje na zavidnoj razini kako bi i u ljetnoj sezoni bilo konkurentno.

U poduzeću „Croatia Airlines“ d.d. na prvom je mjestu sigurnost, u svim dijelovima korporacijskog poslovanja. Sa sigurnošću nema kompromisa. Kako bi se dosegla visoka razina sigurnosti „najviše što je moguće ulaže se u izobrazbu letačkoga, kabinskoga, zemaljskoga i tehničkog osoblja te se vodi računa o stručnosti ostalog kadra. Također jamči se visoka razina održavanja zrakoplova, u skladu s najvišim svjetskim zrakoplovnim standardima, poštuju se svi potrebni propisi i standardi te se neprestano ulažu tehnička sredstva da kriteriji sigurnosti budu prvi u svakom segmentu poslovanja. Poduzeće „Croatia Airlines“ d.d. obvezalo se voditi brigu i o zaštiti zdravlja i sigurnosti svojih radnika na radnom mjestu te provoditi sve propisane mjere zaštite na radu. S druge strane, i svaki je radnik dužan poštovati standarde poduzeća, procedure i pravila, tako da svojim ponašanjem ne oštećuje imovinu i ugled poduzeća.”<sup>51</sup>

## **6.2. Strategija nastupa poduzeća “Croatia Airlines” d.d. na međunarodnom tržištu**

Zrakoplovno poduzeće „Croatia Airlines“ d.d. ima zadatak osmisлити, proizvesti i razviti vlastite marketinške aktivnosti u funkciji odgovarajućeg tržišnog pozicioniranja. Tu se prije svega misli na izbor i analizu ciljnog tržišta te odgovarajuća kombinacija i provedba marketinškog miksa koji će svojom cijenom, promocijom, distribucijom ali i procesom, fizičkim okruženjem te sudionicima zadovoljiti potrebe korisnika. Za poduzeće je također važno da se uz navedene postupke velika pozornost stavi i na čimbenike kao što su: političko- pravni, ekonomski, sociološko - kulturološki, tehnološki te ekološki.

Iako se poduzeće „Croatia Airlines“ d.d. oslanja na letove koji vode iz Hrvatske prema drugim europskim zemljama, to ne znači da nema doticaja s međunarodnim tržištem poslovanja. Sami sudionici, odnosno putnici kojima kompanija pruža uslugu većinom

---

<sup>51</sup> “Croatia Airlines” d.d., Načela poslovanja, <https://www.croatiaairlines.com/hr/O-nama/Korporativne-vrijednosti/Nacela-poslovanja>, pristupljeno: (02.03.2020.)

dolaze iz drugih, stranih zemalja. Uz to, poduzeće ima veliki broj konkurenata u vidu mega popularnih svjetskih avio prijevoznika kao što su: Qatar Airways, Turkish Airlines i Fly Emirates, ali i manjih, sezonskih, poput: Lufthansa, Austrian ili Air Srbija. U takvom svijetu konkurencije, „Croatia Airlines“ d.d. uspješno posluje i održava visoku razinu zadovoljstva korisnika pruženim uslugama.

Neke od važnijih avionskih linija iz Hrvatske prema Europi jesu:

- Zagreb - Amsterdam
- Zagreb - Dublin
- Zagreb - London
- Dubrovnik - Pariz
- Dubrovnik - Barcelona
- Split - Bukurešt
- Split - Stockholm.

Neke od važnijih linija iz inozemstva u Hrvatsku su:

- Bruxelles - Zagreb
- Sarajevo - Zagreb
- Skopje - Zagreb
- Munchen - Zagreb
- Frankfurt - Dubrovnik
- Zurich - Dubrovnik
- London - Dubrovnik.

Navedeni letovi predstavljaju linije koje su tijekom cijele godine u većem interesu korisnika, odnosno putnika i prilagođene su najčešćim zahtjevima putnika. Kao najpopularnije polazište ističe se Zagreb, ali to je i očekivano zbog najnaseljenijeg i glavnog Hrvatskog grada. Međutim, kod inozemnih korisnika kao najpopularnije destinacije prevladavaju mediteranski gradovi, kao što su Dubrovnik, Split, Zadar, Pula te otoci Brač i Mali Lošinj.

„Croatia Airlines“ d.d. ima svoje podružnice diljem Europe. Jedne su samostalne, a druge su u sklopu brojnih poslovnih partnera ovog poduzeća. Pa su tako neke od lokacija:

Frankfurt, Pariz, Rim, Skoplje, Zurich. Važnost tih podružnica je u praćenju potreba i želja potencijalnih korisnika na različitim tržištima te na taji način omogućavanje adekvatne i pravovremene reakcije samog poduzeća. Strategijom povezivanja svih velikih ali i za putnike važnih lokacija, „Croatia Airlines“ d.d. ne samo da širi tržište, nego ga u neku ruku i kontrolira. Zbog velikog broja konkurenata, pogotovo u ljetnim mjesecima, poduzeće takvu strategija teško provodi, no to mu ipak uspijeva te svake godine zapošljava sve veći broj zaposlenika i pronalazi načine kako ostati konkurentan.

Avio kompanije cjelokupno poslovanje temelje na ciljnim tržištima, odnosno korisnicima koji su temelj pri odabiru strategije. Dakle, strategija poduzeća „Croatia Airlines“ d.d. temelji se na korisnicima, odnosno putnicima i zemljama iz kojih oni dolaze. Kod strategije nastupa na međunarodnom tržištu, može se slobodno reći kako je poduzeće usmjereno na konstantno širenje i uvođenje novih letova, odnosno povezivanje svih, za korisnike zanimljivih destinacija s Republikom Hrvatskom. Za takvu strategiju se može reći kako se temelji na „agresivnom“ pristupu koji za cilj ima konstantno širenje poslovanja i osvajanje novih tržišta.

Iz toga se može zaključiti kako strategija koju poduzeće „Croatia Airlines“ d.d. koristi je najbliža onoj srednje složenoj koja se temelji na međunarodnoj poslovnoj suradnji. Srednje složena strategija se nalazi između jednostavne, odnosno klasične koju specificira isključivo uvoz i izvoz i one složene za koju je potrebno dio svog poslovanja prebaciti na inozemno tržište, putem podružnica i sestrinskih poduzeća. Strategija kojom se poduzeće „Croatia Airlines“ d.d. koristi najčešća je kod srednje velikih zrakoplovnih poduzeća ali svakako postoje iznimke.

Prilikom segmentacije tržišta, ovo se poduzeće koristi klasičnim pristupom, koji se još naziva i „a priori“. Takav pristup koristi lako dostupne podatke poput onih demografskih i zemljopisnih. Segmentacija je obilježena strategijom poduzeća, koja fokus poslovanja stavlja na potrebe potrošača i njihovo kretanje, odnosno za njih interesantne lokacije, što u konačnici određuje poslovanje poduzeća „Croatia Airlines“ d.d. Temeljem segmentacije, poduzeće odabire ciljno tržište, ili u ovom slučaju više njih. Treba napomenuti kako je segmentacija izrazito važna i ako ju se ne provede kvalitetno i krajnje ozbiljno, može dovesti do loših rezultata i prekida inozemnog poslovanja.

Korisnici usluga poduzeća smatraju se i tretiraju kao najveća dragocjenost. Stoga se najveća moguća pozornost posvećuje povjerenju i zadovoljstvu putnika. Kako bi se to postiglo, stalno se radi na unapređenju kvalitete usluge u zraku i na zemlji. Poduzeće „neprekidno i pozorno prati potrebe putnika preko različitih istraživanja te na njih primjereno odgovara. Sve napomene putnika (i kritike i pohvale) razmatraju se s najvećom mogućom ozbiljnošću te se na njih adekvatno reagira. Poduzeće se prilagođava potrebama putnika i mrežom svojih letova.”<sup>52</sup>

Treba još napomenuti i kako poduzeće „Croatia Airlines“ d.d. putem grupacije Star Alliance, odnosno već spomenutog partnerstva s drugim avio prijevoznicima pruža mogućnost letova na raznim linijama koje bez takve vrste udruženja ne bi bile moguće. Osim znatne financijske uštede za poduzeće na temelju zajedničkih tehničkih i zemaljskih službi, strateški savezi ili alijanse prvenstveno služe kako bi mreža povezanosti bila što šira i dugovječnija. Za „Croatia Airlines“ d.d. takva vrsta udruženja predstavlja marketinšku strategiju koja omogućuje promociju i zastupljenost poduzeća na tržištima diljem svijeta, odnosno širenja na inozemna tržišta.

### **6.3. Analiza marketinškog miksa usluga poduzeća “Croatia Airlines” d.d. na međunarodnom tržištu**

Usluge koje poduzeće „Croatia Airlines“ d.d. nudi su utemeljene i prilagođene onoj glavnoj, primarnoj usluzi, a to je prijevoz ljudi, opreme i sredstva s jedne lokacija na drugu ili više njih. Za poduzeće koje posluje na međunarodnom tržištu, vrlo je važno poznavanje raznih kultura, običaja i ponašanja putnika koji koriste njihove usluge. Usluge koje se uz prijevoz putnika nalaze u asortimanu poduzeća svakako treba navesti i robne transfere, službu za korisnike, odnosno dostupnost informacija koje su putnicima potrebne, kao na primjer podaci o raznim letovima, satnicama, polazištima te drugim bitnim stvarima i ostali zaposlenici zasluženi za maksimalnu udobnost prilikom leta, kao što su visoko odlikovani piloti, stjuardese i kontrolori leta. Svaki dio te usluge je na visokoj razini, međutim ono što poduzeće „Croatia Airlines“ d.d. čini boljim od većine drugih jest povezanost svih tih elemenata i ukupan dojam koji ona ostavlja na korisnike. Tome u prilog govore i recenzije objavljene na web sjedištu poduzeća.

---

<sup>52</sup> “Croatia Airlines” d.d., Načela poslovanja, dostupno na: <https://www.croatiaairlines.com/hr/O-nama/Korporativne-vrijednosti/Nacela-poslovanja>, pristupljeno: (03.03.2020.)

Od svog osnutka poduzeće „Croatia Airlines“ d.d. pažljivo i odgovorno njeguje svoj ugled, nastojeći razviti svijest o tome da je ugled jedna od najosjetljivijih korporacijskih vrijednosti, jer se gradi godinama, a može izgubiti u trenutku. U kreiranju ugleda „trebaju sudjelovati svi zaposlenici, jer ponašanje svakoga od njih pojedinačno utječe na ukupnu reputaciju. Na ugled osobito utječe kvaliteta usluge, pa se stoga razina kvalitete usluge redovito provjerava kod korisnika usluga istraživanjima i anketama.“<sup>53</sup>

Politika cijena koju poduzeće „Croatia Airlines“ d.d. vodi je prilagodljiva ponudi i potražnji, odnosno varira ovisno o broju putnika na dnevnoj, tjednoj ili mjesečnoj osnovi na pojedinim letovima, ali isto tako može utjecati na cijenu. Kod uslužnih poduzeća cijene se određuju na temelju procjene onoga što se unijelo u proces, odnosno spoja potrošnog materijala, vremena pružanja usluge i ljudske angažiranosti.

Cijena će također ovisiti i o sezonskom razdoblju, kao i trajanju leta te klasi u kojoj se putuje. Tu se prije svega misli na ljetni i zimski period. U ljetnom periodu, povećanjem konkurencije ali i brojem putnika, odnosno letova, cijene će prilično varirati, ali i biti nešto više, dok u vrijeme zimskog perioda, cijene će biti nešto niže zbog smanjenje potražnje i broja letova koji su glavni razlog takve politike. Cijene će isto tako varirati ovisno o tome radi li se o letovima čije je polazište u Hrvatskoj i onima gdje to nije slučaj. Kupnja karata on line ili last minute karte imaju svoje prednosti u financijskom smislu. Tome u prilog ide želja poduzeća da popuni što je moguće više praznih mjesta na letu.

Najlakši način promocije za zrakoplovno poduzeće kao što je „Croatia Airlines“ d.d. je zasigurno sigurnost putnika uz što manju stopu nesreća. Svi drugi segmenti kao što su udobnost ili ljubaznost zaposlenika, vremenska predodređenost ili jednostavno hrana i piće za vrijeme leta također naglašavaju razinu poslovanja poduzeća. U prilog promocije treba ubrojiti i članstvo u grupaciji Star Alliance, koje samo po sebi predstavlja određenu višu razinu usluge poduzeća. Članstvo u takvoj grupaciji treba zaslužiti svojim poslovanje, a to je sve samo ne jednostavno.

Razvoj korporacijskog vizualnog identiteta čini jedno od najvažnijih obilježja procesa brendiranja oduzeća „Croatia Airlinesa“ d.d. na međunarodnom tržištu. Vizualni identitet

---

<sup>53</sup> „Croatia Airlines“ d.d., Načela poslovanja, <https://www.croatiaairlines.com/hr/O-nama/Korporativne-vrijednosti/Nacela-poslovanja>, pristupljeno: (05.03.2020.)

nastoji djelovati kao signal za korisnike navedenog poduzeća, tako da je cilj uskladiti potrebe korisnika i usluga poduzeća. Njime se nastoji ilustrirati sigurnost, pouzdanost i tehničku preciznost poduzeća. Poduzeće „Croatia Airlines“ d.d. je kao punopravni član grupacije dužno primijeniti njen logo na svim promotivnim materijalima i na različitim lokacijama. Bitno je naglasiti kako se djelatnicima poduzeća na stručnim predavanjima prenosi važnost poštivanja propisa označavanja. Isticanjem loga grupacije iskazuje se pripadnost poduzeća toj grupaciji kako bi putnici na domaćem, ali i inozemnom tržištu prepoznali vrijednost brenda.

**Tablica 6.** Opći podaci o grupaciji Star Alliance za 2018. godinu

STAR ALLIANCE SAVEZ (26 članica)			
Ukupni prihod (mlrd. USD)	173,12	Putnički promet (RPK) <sup>27</sup>	1 332 mlrd
Broj polijetanja dnevno	Više od 18 000	Broj putnika godišnje	673,02m
Broj zemalja u koje se leti	193	Broj zaposlenih	439 232
Broj odredišta	1 269	Flota	4 338
Broj čekaonica (salona)	Više od 1000		

Izvor: Star Alliance, Opći podaci, <https://portal.staralliance.com/employees/about/bottom-left/the-star-alliance-network>, pristupljeno: (04.03.2020.)

Tablica 6. prikazuje poslovanje grupacije Star Alliance za 2018. godinu. Grupacija broji 26 članica, što ju čini najvećim svjetskim udruženjem zrakoplovnih poduzeća. Grupacijom su obuhvaćene 193 zemlje s kojima avio prijevoznici posluju te ima više od 400 000 zaposlenih. Flotu čini skoro 4400 zrakoplova koji spajaju 1269 odredišta. Navedeni podaci pokazuju snagu i značenje grupacije za zrakoplovnu industriju, odnosno važnost usluga u modernom svijetu.

Što se tiče distribucije, prvo mjesto za prodaju usluga poduzeća je CRS (Central Reservation System) i GDS (Global Distribution System). Poduzeće koristi CRS prvenstveno za rezervaciju letova i tarifa. „Croatia Airlines“ d.d. koristi vlastiti sustav koji se temelji na CRS-u. Pomoću takvog sustava korisnici lako pristupaju redovima letenja i tarifama te rezerviraju sjedala u zrakoplovima većine svjetskih poduzeća. Isto tako poduzeće upravlja razvojem vlastite prodaje u specijaliziranim poslovnica i putem

telefonske prodaje. Manji dio distribucije navedeno poduzeće obavlja putem agenata koji omogućuju mnogo širu mrežu distribucije po nižim troškovima nego što to rade vlastite podružnice. U strukturi prodaje poduzeća „Croatia Airlines“ d.d. u 2018. godini udio prodaje agenata bio je približno 35%, dok je vlastita prodaja prelazila 31%.<sup>54</sup>

Osnovni distribucijski kanal poduzeća predstavlja kompjutorski rezervacijski sustav putem kojeg se definiraju cijene na tržištu te nudi mogućnosti rezervacije sjedala potencijalnim putnicima. Također se putem kompjutorskog rezervacijskog sustava usluga nudi putniku na vlastitim prodajnim mjestima ili preko posrednika koji mogu biti: putničke agencije, posrednici te druga zrakoplovna poduzeća. Kod GDS sustava poduzeće je dužno platiti naknadu za svaki segment izvršene rezervacije, bez obzira da li je rezervacije napravilo ono samo ili su u njegovo ime to učinile putničke agencije. Troškovi korištenja GDS-a često mogu biti vrlo visoki te činiti od 4-6% udjela u strukturi ukupnih troškova. Konkretno, udio troškova GDS-a u ukupnim troškovima poduzeća „Croatia Airlines“ d.d. u 2018. godini je iznosio 4.5%. U novije vrijeme javlja se i moderan trend elektronskih kanala distribucije. Posebno važnu ulogu u unapređenju usluga korisnicima s jedne te poslovanja poduzeća s druge strane, odigrat će prodaja i distribucija putem interneta i elektronskog ticketinga.

#### **6.4. Kritički prikaz**

Međunarodni marketing predstavlja proces djelovanja na inozemnom tržištu, kao i izazov za svako poduzeće koje želi ili ima za cilj proširi svoje poslovanje izvan matične zemlje. Međutim, takav proces stvara jednako toliko izazova, koliko i mogućnosti za poduzeća koja žele poslovati u inozemstvu. Zbog velikog broja konkurenata na međunarodnom tržištu, poduzeća moraju osigurati kvalitetne proizvode i usluge uz pristupačne cijene.

Međunarodni marketing uzima u obzir više elemenata od domaćeg marketinga, na koje poduzeća moraju paziti. Jezik je samo jedan od njih, a tu se još ubrajaju: kultura, ponašanje kupaca na određenom tržištu, zasićenost tržišta te stanje ponude i potražnje. U takvom okruženju uspijevaju isključivo poduzeća koja su voljna osjetiti i prilagoditi se potrebama ali i principima takvih tržišta. U velikom broju slučajeva međunarodno poslovanje bude prevelik zalogaj za poduzeće, što ne bi bio prevelik problem da u isto vrijeme ne pati i domaća prodaja zbog većeg fokusa poslovanja poduzeća na inozemstvo.

---

<sup>54</sup> „Croatia Airlines“ d.d., Central reservation system, <https://www.croatiaairlines.com/ResourceManager/FileDownload.aspx? rld=5632&rType=2>, pristupljeno: (04.03.2020.)



Usluge su postale sastavni dio poslovanja gotovo svih poduzeća i nemoguće je zamisliti suradnju između potencijalnog korisnika ili kupca i poduzeća bez primjene usluga. Za razliku od proizvoda, usluge se mogu prenositi i bez fizičkog kontakta, što je velika prednost za poduzeća koja nemaju namjeru otvarati podružnice u stranim zemljama, a bave se takvom vrstom poslovanja. Međunarodni marketing usluga nastoji stvoriti svijest o novim i postojećim uslugama na ciljnim tržištima i javnim domenama određenih zemalja.

Uslužna poduzeća koja grade i održavaju međunarodne mreže imaju uske odnose s kupcima. To im omogućuje povećanje prodaje uz proširenje svoje tržišne prisutnosti u inozemstvu. Iskorištavanje internetskih promotivnih i mrežnih platformi, poput društvenih medija, omogućuje im da iskoriste maksimalne prednosti u strategijama prodora na tržište.

Pravilan odabir strategije nastupa na međunarodnom tržištu uvelike povećava izgleda poduzeća za uspjehom. Prilikom odabira strategije poduzeće treba provesti istraživanje, sagledati sve aspekte poslovanja i u konačnici donijeti odluku koju će uprava prihvatiti. Većina poduzeća nisu dovoljno dobro upućena i ne znaju se nositi s time, pa angažiraju vanjske suradnike kako bi analiza bila što detaljnija i dublja. Ponekad, želja prevlada realnost, a to na kraju za poduzeće znači povlačenje s inozemnih tržišta. Dakle, treba biti realan i samokritičan kako bi se adekvatno procijenile sve moguće i najsitnije situacije, kao i detalji potrebni za odabir, provedbu i realizaciju odgovarajuće strategije nastupa na međunarodnom tržištu.

Upravljanje marketinškim miksom na kvalitetan način predstavlja izazov za svako poduzeće. Kad to uspješno savladaju na domaćem, uobičajeno se prebacuju na inozemno tržište kako bi proširili svoje poslovanje. To predstavlja sve samo ne laki izazov za nove članove međunarodnog tržišta. Kombinacija marketinškog miksa mora biti konkretna, usmjerena i prilagođena potrebama korisnika na određenom tržištu. Loša ili neadekvatna kombinacija ne samo da će dovesti do loših rezultata poslovanja, nego će imati utjecaj i na cjelokupan dojam i perspektivu potencijalnih korisnika te širiti negativne preporuke. U prilog tome idu istraživanja provedena od strane poduzeća koja svoje poslovanje temelje na uvozu i izvozu, odnosno međunarodnoj razmijeni. Zanemarivanje bilo kojeg od sedam elemenata proširenog marketinškog miksa može imati znatan utjecaj na inozemno tržište, kao i usmjeriti poslovanje poduzeća i njegove podružnice. Samim time, ne čudi kako poduzeća prilikom planiranja i analize elemenata marketinškog miksa zapošljavaju stručne osobe i timove, koji svojim znanjem i iskustvom umanjuju mogućnost loše procjene, a kasnije i improviziranog poslovanja što može dovesti do većih financijskih gubitaka.

Poduzeće „Croatia Airlines“ d.d. je najveće i najbolje Hrvatsko zrakoplovno poduzeće koje povezuje Hrvatsku s europskim destinacijama. Poduzeće ima veliko značenje za gospodarsku i ekonomsku situaciju, kao i za turizam Hrvatske. Osim prijevoza putnika, obavlja transfere robe i pošte. Najvažniji segment poslovanja poduzeća je sigurnost putnika i u njega se najviše ulaže. U stvaranju takvog okruženja pomažu zaposlenici koji su maksimalno fokusirani, educirani i osposobljeni za rad u zrakoplovnoj industriji u kojoj i najmanje pogreške mogu dovesti do neželjenog ishoda. Poduzeće ima veliki broj podružnica i poslovnih partnera te na takav način povezuje destinacije na koje nema direktne letove i održava zrakoplovnu mrežu povezanom.

Poduzeće „Croatia Airlines“ d.d. je član grupacije Star Alliance i njeguje njezine principe poslovanja. Ulazak u alijansu poduzeće je postiglo zahvaljujući svojoj predanosti, radu, sigurnosti i velikoj razini zadovoljstva putnika. Članstvo u grupaciji predstavlja višu razinu poslovanja i ukazuje na to kako je „Croatia Airlines“ d.d. jedno od najboljih i najpouzdanijih europskih zrakoplovnih poduzeća. Iako se radi o poduzeću čije osnovno tržište čine domaći putnici i polazišta iz Hrvatske, ono je poznato i na međunarodnom tržištu. U prilog tome govore rezultati kontinuiranog ispitivanja i analiziranja mišljenja i stavova korisnika, kao i nametanje konkurentnosti većim zrakoplovnim poduzećima koja posluju na inozemnom tržištu. Ono što poduzeće čini posebnim jest način na koji povezuje sve elemente poslovanja i diže ih na višu razinu. Godine iskustva i znanja idu u prilog stvaranju i održavanju zadovoljstva putnika te udobnost i sigurnost koju stalno naglašavaju kao temelj poslovanja.

## 7. ZAKLJUČAK

Marketing usluga je relativno nov fenomen u domeni marketinga, koji dobiva na značaju kao disciplina tek krajem dvadesetog stoljeća. Kao što je već i rečeno, usluge su po svom značaju nematerijalne, konzumiraju se za vrijeme pružanja, ne mogu se pohraniti, spremi ili preprodati nakon što su korištene. Pružene usluge su jedinstvene i gotovo ih je nemoguće ponoviti na isti način.

Zbog sve veće homogenosti u ponudi proizvoda, prateće usluge postaju ključni segment odabira prilikom tržišne razmjene. S obzirom na današnji visoko konkurentski scenarij koji prevladava na većini tržišta, zadržavanje kupaca je više važnije od privlačenja novih kupaca. Uključivanjem potrošača u proces pružanja usluga, uzimajući u obzir njegove zahtjeve i povratne informacije, poduzeće širi prostor za prilagodbu sukladno zahtjevima kupaca te pruža veće zadovoljstvo i mogućnost zadržavanja kupaca.

Jedna od najvažnijih odluka za poduzeće je globalizirati svoje poslovanje ili ne. Zbog velikog udjela na domaćem tržištu poduzeća mogu odlučiti nastaviti poslovati samo lokalno, dok s druge strane ako stvaraju velike tržišne viškove, izvoz je jedino logično rješenje. Ulazak na inozemno tržište za poduzeće predstavlja veliki iskorak u poslovanju. Ono može odlučiti hoće li poslovati na međunarodnom tržištu isključivo izvozom ili će ići korak dalje i otvoriti podružnice te usluge nuditi direktno s takvih vrsta tržišta. Dakle, svako poduzeće prije odabira strategije nastupa na inozemnom tržištu mora sagledati dobre, ali i loše strane koje mu takvo poslovanje donosi. U prilog inozemnom tržištu ide veći ekonomski razmjer i potencijalno veliki profit. S druge strane, izazov za poduzeće će svakako biti veća konkurencija i ponašanje potrošača.

Ono što je zanimljivo u vezi međunarodnog marketinga usluga jest činjenica da poduzeća prilikom nastupa na međunarodnom tržištu moraju mijenjati i prilagođavati gotovo sve elemente poslovanja, odnosno marketinškog miksa. Usluga, cijena, promocija i distribucija moraju biti prilagođeni i imati u vidu nekontrolirane elemente kao što su: konkurencija, zakoni, potrošači i tehnologija, a sve to da bi se postigli određeni, definirani marketinški ciljevi. Za takav pothvat poduzeće mora imati jasno definiranu strategiju, dobro isplanirane postupke djelovanja i vrlo visoku razinu kontrole.

„Croatia Airlines“ d.d. je najveće hrvatsko zrakoplovno poduzeće koje svoje poslovanje temelji na sigurnosti i zadovoljstvu putnika. Poduzeće datira još od 1989. godine kada je na raspolaganju imalo samo jedan zrakoplov. Duga povijest i mnogobrojni letovi izgradili su „Croatia Airlines“ d.d. u jedno stabilno i nadasve organizirano poduzeće sa širokom mrežom povezanosti. U prilog tome ide i spoznaja kako je „Croatia Airlines“ d.d. jedino hrvatsko zrakoplovno poduzeće koje svoje usluge pruža tijekom cijele godine, a ne samo sezonski. Poslovanje poduzeća ima značajan utjecaj na gospodarsko i ekonomsko stanje u zemlji. Povezivanje hrvatskih gradova sa skoro svim većim destinacijama Europe, a putem partnera i sa cijelim svijetom, ima veliki značaj za turizam Hrvatske.

Svoj najveći uspjeh poduzeće pripisuje pristupanju grupaciji Star Alliance 2004. godine. Nakon postanka ravnopravnom članicom ove grupacije, „Croatia Airlines“ d.d. dobiva na važnosti i biva prepoznatljiv diljem svijeta. Njegove usluge postaju globalne, a konkurentnost sve veća. Iako flotom nešto manje, poduzeće je uspjelo predanošću i naporom radom parirati puno većim i jačim zrakoplovnim poduzećima. Ulaskom u alijansu mreža povezanosti se znatno širi te „Croatia Airlines“ d.d. povezuje i pruža svojim putnicima mogućnost prijevoza na gotovo sve veće lokacije diljem svijeta. Temelj poslovanja poduzeća su zaposlenici na čijoj se educiranosti i motivaciji svakodnevno radi. „Croatia Airlines“ d.d. naglašava kako svoji uspjeh duguje zaposlenicima koji pružaju mnogobrojne usluge putnicima te predstavljaju poduzeće na najbolji mogući način.

## 8. LITERATURA

### Knjige:

1. Crnjak-Karanović, B., Miočević, D., Osnove međunarodnog marketinga, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2013.
2. Dahringer, L., Muhlbacher, H., International marketing, The Dryden Press, New York, 1997.
3. Dobrinić, D., Gregurec, I., Integrirani marketing, FOI, Varaždin, 2016.
4. Kotler, P., Keller-Lane, K., Upravljanje marketingom, Zagreb, 2008.
5. Ozretić Došen, Đ., Marketing usluga - nužnost u hrvatskom turizmu, Acta Turistica, Zagreb, 1993.
6. Ozretić Došen, Đ., Osnove marketinga usluga, Mikrorad, Zagreb, 2010.
7. Previšić, J., Ozretić-Došen, Đ., Marketing, Adverta, Zagreb, 2004.
8. Previšić, J., Ozretić Došen, Đ., Međunarodni marketing, Masmedia, Zagreb, 1999.
9. Previšić, J., Ozretić Došen, Đ., Krupka, Z., Osnove međunarodnog marketinga, Školska knjiga, Zagreb, 2012.
10. Rocco, F., Šodan, V., Previšić, J., Marketing izvozne privrede, Zagreb-Samobor, Zagreb, 1984.
11. Vezjak, D., Međunarodni marketing, Savremena administracija, Beograd, 1989.

### Članci:

1. Andrade Brei, V., Ferreira Lima, D., The Influence of Adaptation and Standardization of the Marketing Mix on Performance, 2014., str. 64-68.
2. Grubor, A., Marketing I globalizacija - Međunarodni marketing program, Ekonomski fakultet u Subotici, Subotica, 2011., str. 112-114.

3. Kraljević, S., Soće, I., Istraživanje uloge i značenja etike u marketinškim odlukama medija, Informatol, Vol. 43(2), str. 150-156.
4. Mirković, M., Kulina, D., Marketing komuniciranje kao važan segment međunarodnog marketing koncepta, doi: 1515/eoik-2015-0031, De Gruyter, Economics, Vol. 4(1), 2016. Str. 25-29.
5. Ogunmokun, G., Nyanzunda, T., International marketing planning and research practices of agribusiness firms, African Journal of Marketing Management, Vol. 3(5), My 2011., str. 99-104.
6. Shafie S., An international marketing issues and challenges, Person Higher Education, London, Vol. 7(11), 2017., str. 44-46.

#### **Mrežne stranice:**

1. Marketinški miks usluga, <http://marketingmix.co.uk/>, pristupljeno: 27.02.2020.
2. Povijest Croatia Airlines-a, <https://www.croatiaairlines.com/hr/O-nama/Korporativne-informacije/povijest>, pristupljeno: 02.03.2020.
3. Temelji poslovanja Croatia Airlines-a, <https://www.croatiaairlines.com/hr/O-nama/Korporativne-vrijednosti/Nacela-poslovanja>, pristupljeno: 02.03.2020.
4. Važnost korisnika za Croatia Airlines, <https://www.croatiaairlines.com/hr/O-nama/Korporativne-vrijednosti/Nacela-poslovanja>, pristupljeno: 03.03.2020.
5. Kvaliteta usluge Croatia Airlines-a, <https://www.croatiaairlines.com/hr/O-nama/Korporativne-vrijednosti/Nacela-poslovanja>, pristupljeno: 05.03.2020.
6. Distribucija Croatia Airlines-a, <https://www.croatiaairlines.com/ResourceManager/FileDownload.aspx?rId=5632&rType=2>, pristupljeno: 04.03.2020.

## **POPIS SLIKA**

**Slika 1.** Ukupnost tokova u međunarodnom marketingu

**Slika 2.** Proces donošenja etičkih odluka

**Slika 3.** Postupak planiranja u poduzeću na međunarodnom tržištu

**Slika 4.** Sustav povezivanja u međunarodnoj distribuciji

**Slika 5.** Poznati logotip kompanije "Apple"

**Slika 6.** Zaštitni znak poduzeća "Croatia Airlines" d.d.

## **POPIS TABLICA**

**Tablica 1.** Ključni problemi utvrđeni u većim međunarodnim poduzećima

**Tablica 2.** Promjene koje su izazvale razvoj međunarodnih usluga

**Tablica 3.** Pravila ponašanja u nekim zemljama

**Tablica 4.** Udio usluga u nekim zemljama

**Tablica 5.** Strategije promocije i značenje primjena

**Tablica 6.** Opći podaci o "Star Alliance-u" za 2018.godinu

## SAŽETAK

Definirati međunarodni marketing na jedinstven način je vrlo teško, međutim ako bi rekli da je to odluka koju poduzeće dijeli od globalne razine, ne bi bili daleko od odgovora. Uzevši u obzir veliki broj diferenciranih proizvoda i usluga koje se svakodnevno mogu pronaći na tržištu, shvaćamo težinu zadatka poduzeća kad se govori o marketingu. S obzirom na to, veliki značaj u konačnoj odluci kupca, odnosno potrošača, predstavljati će povjerenje i zanimanje koje je poduzeće ostavilo na njega putem marketinga, direktnog kontakta ili preporuke od strane korisnika koji su već bili u kontaktu s poduzećem.

Strogo gledano, usluge se mogu vezati u proizvode ali i ne moraju. Greška bi bila reći kako jedno bez drugoga ne mogu funkcionirati. Ipak, njihova povezanost daje dodatnu dimenziju i čini marketinški proces jedinstvenim. Usluge su izrazito zanimljive iz razloga što se direktno vežu uz znanje i sposobnosti osoba ili osobe koja ju pruža. Suština se nalazi u tome da je nemoguće ponoviti identičnu uslugu dva puta i samim time se dokazuje njena jedinstvenost, kao i težina koja se stavlja na poduzeće prilikom isporuke.

Važnost usluga za međunarodno tržište je teško opisati, probajte samo zamisliti svijet bez usluga transporta, isporuke ili korisničke podrške. To bi bilo ravno vraćanju nekoliko stotina godina unatrag. Koliko se god može reći da je međunarodno tržište izgradilo usluge, ista stvar vrijedi i obrnuto. Globalizacija je proces koji je izazvao promjene kod svih načina poslovanja, pa tako i kod usluga. Kako su usluge neopipljive i prenose se interakcijom, one mogu biti vezane uz proizvod ali ih se može koristiti i kao primarni izvor. U slučaju kad se ne radi o fizičkom kontaktu između kupca i pružatelja usluge, usluga se može koristiti na velike udaljenosti u kratkom vremenskom periodu.

Na temelju istraživanja poslovanja zrakoplovnog poduzeća „Croatia Airlines“ d.d. koje je provedeno za potrebe pisanja ovog diplomskog rada, lako se može zaključiti kako je bez usluga gotovo nemoguće, ne samo poslovati, nego i živjeti u današnje vrijeme. „Croatia Airlines“ d.d. je odličan primjer koji dokazuje navedeno. Poduzeće je zaduženo za prijevoz putnika, što je samo po sebi usluga transporta, a kada se na to doda i širok asortiman usluga koje se vežu na glavnu uslugu, jasno je kako se govori o globalnoj važnosti usluga.

Poduzeće „Croatia Airlines“ d.d. svoje poslovanje temelji na povjerenju i sigurnosti, pri čemu joj najviše pomažu zaposlenici. Visoko educirani, vrlo motivirani i nadasve predani svom poslu, zaposlenici stvaraju i održavaju povezanost poduzeća sa korisnicima te omogućuju visoku razinu zadovoljstva prije, za vrijeme i nakon pružanja usluge. Takav pristup je neophodan za poduzeće koje želi poslovati u svijetu mnogobrojne konkurencije.



Srednje složena strategija poslovanja, temeljena na međunarodnoj poslovnoj suradnji daje poduzeću „Croatia Airlines“ d.d. mogućnost napredovanja i konstantnog praćenja promjena koje su za nju važne te brze prilagodbe zahtjevima inozemnog tržišta. Osluškivanje tržišta poduzeće koristi kako bi na vrijeme i po mogućnosti prije konkurenata uvelo linije koje su zanimljive i potrebne korisnicima, kao i proširilo mrežu poslovanja. S obzirom da poduzeće „Croatia Airlines“ d.d. svoje poslovanje prvenstveno gradi izvozom, odnosno letovima koji početnu poziciju imaju u Republici Hrvatskoj, ne čudi kako je baš na domaćem tržištu poduzeće prvi izbor većini putnika.

Ključne riječi: marketing usluga, međunarodni marketing, avioprijevoz, Croatia Airlines

## SUMMARY

Defining international marketing in a unique way is very difficult, however, if they were to say that this is a decision shared by the company from the global level, they would not be far from the answer. Taking into account the large number of differentiated products and services that can be found on the market every day, we understand the importance of the task of the company when it comes to marketing. In this regard, great importance in the final decision of the buyer, or consumer, will represent the trust and interest that the company has placed on it through marketing, direct contact or referral from users who have already been in contact with the company.

Strictly speaking, services can be tied into products but not necessarily. It would be a mistake to say that they cannot function without each other. However, their connectivity adds an extra dimension and makes the marketing process unique. Services are extremely interesting because they are directly related to the knowledge and abilities of the person or persons providing it. The bottom line is that it is impossible to repeat the identical service twice and thus prove its uniqueness, as well as the weight placed on the company at delivery.

The importance of services to the international market is difficult to describe, try to imagine the world without transport, delivery or customer support services. That would be equal to going back several hundred years. As much as it can be said that the international market has built services, the same is true. Globalization is a process that has caused changes in all modes of business, including services. As services are intangible and transmitted through interaction, they may be product related but may also be used as a primary source. In the case of no physical contact between the customer and the service provider, the service can be used over long distances in a short period of time.

Based on a survey of the operations of "Croatia Airlines" d.d. conducted for the purpose of writing this thesis, it can easily be concluded that without services it is almost impossible not only to do business but also to live in the present day. "Croatia Airlines" d.d. is a great example to prove the above. The company is in charge of passenger transport, which itself is a transport service, and when added to this by a wide range of services that bind to the main service, it is clear that there is talk of the global importance of services.

"Croatia Airlines" d.d. bases business on trust and security, with employees being the most helpful. Highly educated, highly motivated and highly committed to their work, employees

create and maintain company connectivity with customers and provide a high level of satisfaction before, during and after service. Such an approach is necessary for a company that wants to do business in the world with a lot of competition.

A medium sized business strategy based on international business cooperation is provided by "Croatia Airlines" d.d., the ability to move forward and constantly monitor the changes that are important to it and to adapt quickly to the requirements of the foreign market. The company uses market listening to introduce lines that are interesting and necessary to customers, as well as expand the business network, on time and preferably before competitors. Since "Croatia Airlines" d.d. primarily builds its business by export, that is, flights that have an initial position in the Republic of Croatia, it is not surprising that in the domestic market the company is the first choice for most passengers.

Key words: marketing services, international marketing, air transport, Croatia Airlines