

# Konkurentnost i integracija u globalnom lancu vrijednosti na primjeru poduzeća Starbucks

---

Picukarić, Mara

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:586824>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-05**



Repository / Repozitorij:

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**KONKURENTNOST I INTEGRACIJA U GLOBALNOM  
LANCU VRIJEDNOSTI NA PRIMJERU PODUZEĆA  
STARBUCKS**

**Završni rad**

**Mara Picukarić, 0067204483**

**Mentor: dr.sc. Ines Dužević**

**Zagreb, svibanj 2023.**



Sveučilište u Zagrebu  
Ekonomski fakultet



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Zagreb, 15.06.2023.

(mjesto i datum)

(vlastoručni potpis studenta)

# Sadržaj

1. UVOD	1
2. GLOBALNI LANCI VRIJEDNOSTI U FUNKCIJI KREIRANJA KONKURENTNOSTI	3
2.1. Odrednice globalnih lanaca vrijednosti	3
2.2. Sudjelovanje u globalnim lancima vrijednosti – faktori uspjeha	7
3. SUDJELOVANJE U GLOBALNOM LANCU VRIJEDNOSTI NA PRIMJERU PODUZEĆA STARBUCKS	10
3.1. Starbucks Company – poslovni profil	10
3.2. Analiza lanca vrijednosti primarnih aktivnosti u poduzeću Starbucks	12
3.3. Logistički procesi u međunarodnom kontekstu	14
3.4. Tehnologija i poslovna infrastruktura	15
3.5. Pozicija i uspjeh Starbucksa u globalnom lancu vrijednosti	17
4. DISKUSIJA	19
4.1. Rezultati prethodnih istraživanja	19
4.2. Primjeri dobre prakse drugih poduzeća	20
4.3. Kritički osvrt na provedeno istraživanje	24
4.4. Ograničenja istraživanja i perspektive budućih istraživanja	25
5. ZAKLJUČAK	26
LITERATURA	28
POPIS SLIKA	32
POPIS GRAFIKONA	33
SAŽETAK	34
SUMMARY	35

# 1. UVOD

Danas se na međunarodnim tržištima zbivaju trendovi koji implikativno i vrlo značajno djeluju na svjetsku ekonomiju. Ti su trendovi uvelike povezani s međunarodnim poslovanjem, koje uvelike ovisi o snazi uspjeha brojnih nacionalnih ekonomija u kontekstu njihova ostvarenja uvoza i izvoza.

Svijet postaje sve povezaniji, u kojem koncepti globalizacije, neoliberalizma i slobodne trgovine nailaze na brojne utjecaje sa globalnih tržišta te su istima podložni. Interesi razvijenih zemalja i multinacionalnih korporacija oblikuju uvjete svjetske trgovine, a u demokratskim zemljama prevladavaju brojni politički utjecaji gdje se putem donošenja odluka izabranih vođa donose odluke u interesu razvoja zemlje.

Proces otvaranja gospodarstva prema drugim zemljama u ostvarenju trgovinskih transakcija poznat je pod nazivom slobodna trgovina ili liberalizacija trgovine. To obično koristi većim, bogatijim zemljama čije velike kompanije žele proširiti i prodati svoju robu u inozemstvu. U onom sektoru u kojem zemlje ostvaruju najviše dobiti, u tim sektorima se održavaju najviše razine zaštite vlastitih dobara koja su orijentirana za prodaju primarno na vlastitim tržištima, dok se višak teži izvoziti. Danas je globalizacija svijet učinila dostupnim na svim razinama pa se tako i razvila svjetska, odnosno globalna trgovina, kao proces kupovine i prodaje robe i usluga između zemalja. Danas te robe i usluge mogu putovati dalje i brže pa se proizvodi iz cijelog svijeta mogu naći u gotovo svakoj zemlji i svakom gradu. Razmjeri slobodne trgovine se s vremenom eksponencijalno povećavaju i postaju moćno sredstvo zemalja za egzistenciju i konkurentnost na globalnim tržištima. Slobodna trgovina je stoga glavni pokretač razvoja neke zemlje i utječe na njezin gospodarski rast.

S obzirom na globalizaciju proizvodnje, u suvremenoj vanjskotrgovinskoj politici nastaju proizvodi koji su rezultat kombiniranih okolnosti među mnogim zemljama te obilaze mnoge dok ne dođu do krajnjeg kupca. U ovu grupu proizvoda spada naročito elektronika koja je uključena u proizvodnju, distribuciju i prodaju kroz nekoliko zemalja na putu do konačnog kupca.

Putovanje proizvoda mnogim zemljama na putu do konačnog kupca dio je globalnih lanaca vrijednosti (u daljnjem tekstu GLV) koji predstavljaju različite stadije proizvodnje

smještene u različite dijelove svijeta, pri čemu svaki proizvodni proces dodaje vrijednost finalnom proizvodu ili usluzi. GLV se može proučavati na makrorazini i mikrorazini te na razini samog proizvoda.

Cilj rada je prikazati problematiku globalnih lanaca vrijednosti i dodanu vrijednost trgovini kroz proizvodnju, kroz teorijski i kritički osvrt te ukazati na implementaciju GLV kroz distribuciju i prodaju proizvoda Starbucks te njegovu integraciju u GLV. Svrha je rada ukazati na važnost GLV u suvremenom svijetu vanjskotrgovinske politike te istaknuti uspjeh integracije Starbucks u GLV te način na koji isti kreira dodatne vrijednosti poduzeću.

Struktura rada sačinjena je od pet poglavlja. U uvodu je dana uvodna riječ teme, cilj i svrha rada, struktura rada te znanstvene metode. U drugom poglavlju je riječ o odrednicama GLV – a, sudjelovanju u GLV kao faktorima uspjeha te o primjerim uspjeha globalnih poduzeća kao integracije u globalnim lancima vrijednosti. U trećem poglavlju se opisuje sudjelovanje poduzeća Starbucks u GLV – u te će se opisati analitika navedene problematike u kontekstu njegovih logističkih procesa, tehnologije i poslovne infrastrukture te pozicije i uspjeha u GLV – u. U četvrtom poglavlju su prikazani rezultati prethodnih istraživanja problematike GLV u teorijskom kontekstu i na aplikativnom primjeru Starbucks, primjeri dobre prakse drugih poduzeća, kritički osvrt te ograničenja istraživanja i perspektive budućih istraživanja. U zaključku je iznesena završna misao autorice o istraženoj temi.

Znanstvene metode koje su korištene u završnom radu, u odgovarajućim kombinacijama su sljedeće: povijesna metoda, deskriptivna metoda, analitički i sintetički postupci, metoda apstrakcije, induktivne i deduktivne metode te metoda generalizacije.

## **2. GLOBALNI LANCI VRIJEDNOSTI U FUNKCIJI KREIRANJA KONKURENTNOSTI**

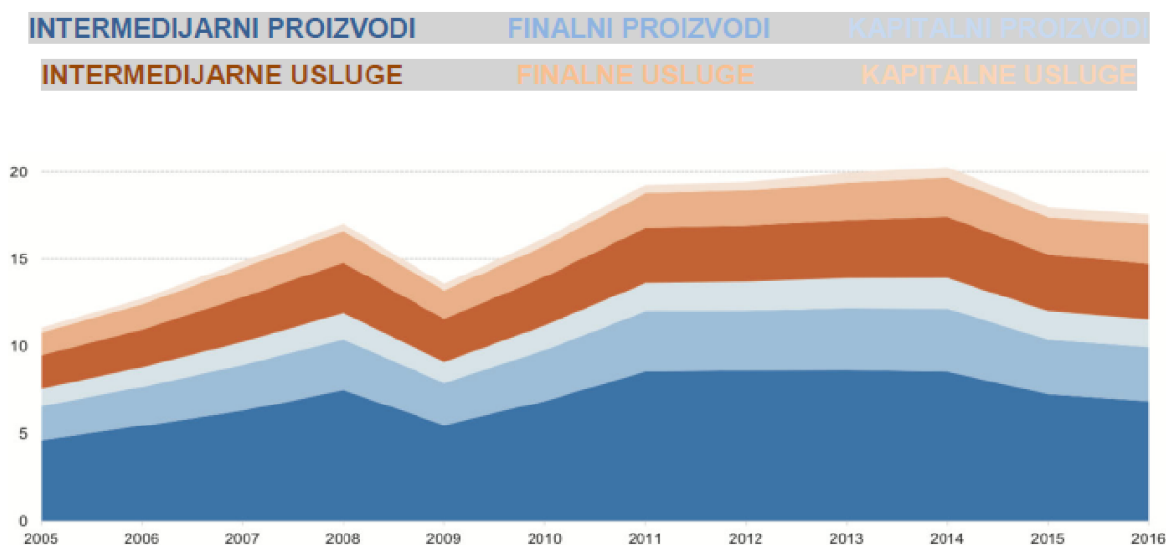
Globalizacija je uvelike utjecala na transformaciju globalnih lanaca vrijednosti jer snažnije povezuje udaljene dijelove svijeta i omogućuje transfer proizvoda i usluga na vrlo udaljene lokacije, što prije nije bilo moguće. U ovom poglavlju će biti riječi o odrednicama GLV, sudjelovanju u GLV kao faktorima uspjeha te o primjerim uspjeha globalnih poduzeća kao integracije u globalnim lancima vrijednosti.

### **2.1. Odrednice globalnih lanaca vrijednosti**

Fragmentiranje proizvodnje odnosno fizička separacija i rascjepkavanje procesa poslovanja na više zasebnih i samoodrživih segmenata proizvodnje predstavlja globalne proizvodne mreže (eng. Global Production Networks – GPN) ili globalne lance vrijednosti (engl. Global Value Chains – GVC) (Bilas et. al., 2017.).

Istraživanje Instituta za istraživanje finske ekonomije pokazalo je 2007. godine na primjeru mobitela NOKIA N95 da je isti sklopljen u Kini i prodavan u SAD – u, međutim isti je 51% svoje dodane vrijednosti ostvario u Europi (Bockerman, 2007.)

Grafikon 1. Svjetski bruto izvoz intermedijarnih proizvoda i usluga 2005. – 2016. godine



Izvor: OECD (2005): Trade policy implications global value chains, dostupno na <https://www.oecd.org/tad/trade-policyimplications-global-value-chains.pdf>, pristupljeno 06.05.2023.

Iz grafikona 1. je vidljivo kako u promatranom razdoblju od 2005. – 2016. dominiraju kapitalna i intermedijarna dobra i usluge u odnosu 70:30. Jedan od najčešće korištenih pokazatelja uključenosti zemalja u globalne lance vrijednosti je GVC indeks participacije (Vidaković et. al, 2017.). koji u svom izračunu uzima u obzir udio inozemne te indirektno domaće dodane vrijednosti u bruto izvozu. Naime, zemlja može biti uključena u GVC participacijom unatrag (engl. backward participation), pri čemu uvozi dobra i usluge koje rabi u daljnjem izvozu, ili participacijom unaprijed (engl. forward participation), odnosno izvozom dobara i usluga u druge zemlje koja se potom izvoze u treće zemlje.

Definicije GLV – a su različite u literaturi. Prema OECD – u lanac vrijednosti predstavlja cijelu lepezu aktivnosti koje poduzeće poduzima da bi proizvod stigao na tržište, od komponenata do finalne upotrebe (OECD, 2005.). Vandenbussche et al. (2022) definiraju kako se globalni lanci vrijednosti (GVC) odnose na međunarodnu podjelu proizvodnje, fenomen u kojem je proizvodnja podijeljena na aktivnosti i zadatke koji se provode u različitim zemljama. Oni se mogu smatrati proširenjem podjele rada velikih razmjera koji datira još iz vremena Adama Smitha. U slavnom primjeru koji se pripisuje Smithu, proizvodnja pribadače bila je podijeljena na više različitih operacija unutar tvornice, a svaku je izvodio posvećeni radnik.



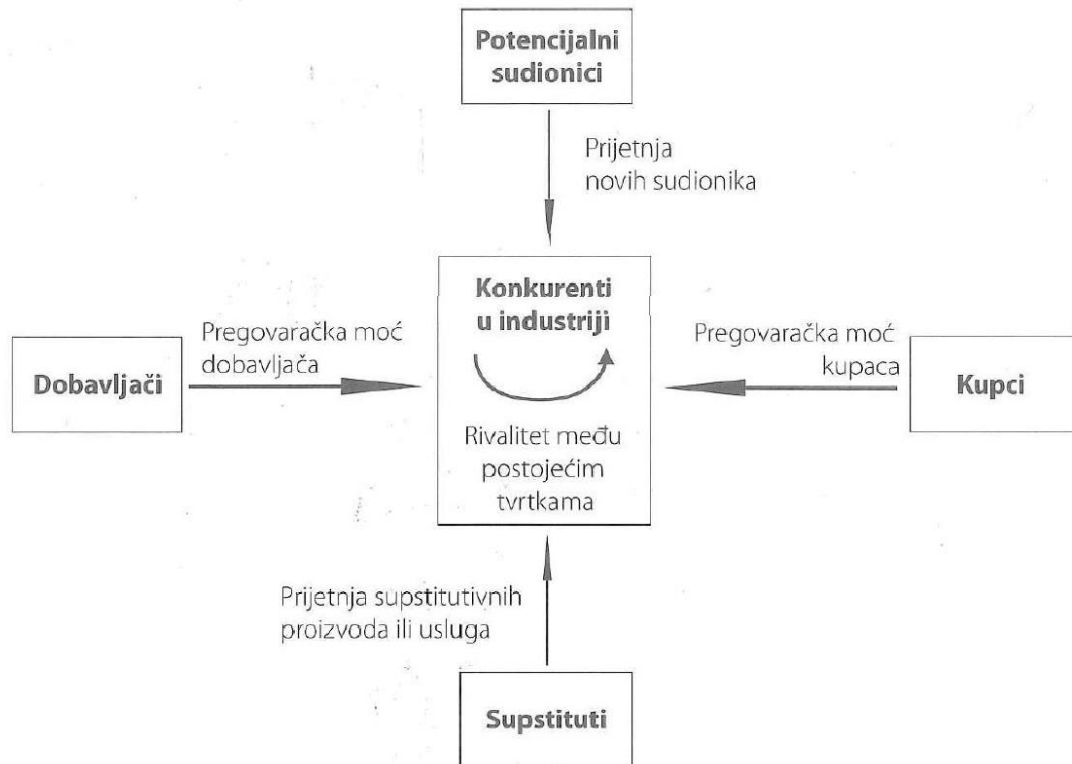
Prema Porteru (1990) lanac vrijednosti raščlanjuje poduzeće na njezine strateški bitne aktivnosti, kako bi se razumjelo kretanje troškova, kao i postojeći i potencijalni izvori diferencijacije.

Kersan – Škabić (2017) definira pojam globalnih lanaca vrijednosti koji se koristi najviše u posljednjih 15-ak godina, nastao iz termina "globalni lanci nabave" (eng. Global supply chains) te da su GLV nastali ekspanzijom aktivnosti multinacionalnih kompanija, odnosno podjelom procesa proizvodnje unutar različitih zemalja kao posljedica procesa liberalizacije, sniženja transportnih troškova, razvoja informacijsko - komunikacijske tehnologije.

Brennan i Ruslin (2017) opisuju GLV kao čitav niz aktivnosti u koje se poduzeća uključuju kako bi dovele proizvod od njegove koncepcije do krajnje upotrebe i dalje. To uključuje dizajn, proizvodnju, marketing, distribuciju i podršku krajnjem potrošaču. Aktivnosti koje čine lanac vrijednosti mogu biti sadržane unutar jednog poduzeća ili podijeljene između različitih poduzeća.

Baldwin (2012) definira GLV kao niz dobavljača od kojih se nabavljaju inputi za određeni proces proizvodnje. Konačno, Porter pojam lanca vrijednosti smješta u granice poduzeća, točnije odnosa između sektora u nekom poduzeću, dok pojam „sustav vrijednosti“ (engl. value systems) koristi kako bi objasnio veze između poduzeća, ne razmatrajući pritom širu sliku, odnosno moć poduzeća, institucionalni kontekst, kao ni ekonomske ni društvene asimetrije koje pritom postoje na različitim dijelovima lanca (Henderson et al., 2002)

Slika 1. Pet konkurentskih sila Portera u profitabilnosti industrije



Izvor: Porter, M. E. (2008). Konkurentna prednost: postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja. Zagreb: Masmedia.

Danas uspjeh globalnih lanaca vrijednosti ovisi o tome koliko su uspješni pojedini segmenti poslovanja međunarodnih kompanija, kao i o snazi njihove proizvodnje. Upravo njihova proizvodnja i prodaja utječu na snagu globalnih lanaca vrijednosti jer ukoliko dođe do destabilizacije bilo koje karike u tom lancu, cijeli lanac vrijednosti dolazi u destabilizirajuću okolnost.

Slika 2. Prikaz unutarnjeg lanca vrijednosti na razini poduzeća



Izvor: Porter, M. E. (2008). *Konkurentna prednost: postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja*. Zagreb: Masmedia. str. 45

Produktivnost lanaca vrijednosti također uvelike ovisi i o prioritetima i ciljevima svake zemlje. Prema izvješću Organizacije Ujedinjenih naroda za industrijski razvoj, postoji 12 ciljeva razvoja lanaca vrijednosti (Bilas et. al, 2017.): (1) ekonomski razvoj; (2) smanjenje siromaštva; (3) industrijski razvoj zemalja u razvoju ; (4) zamjena uvoza; (5) promocija izvoza; (6) regionalni razvoj; (7) razvoj poduzetništva; (8) apsorpcija vrijednosti; (9) generiranje prihoda; (10) zapošljavanje; (11) razvoj mogućnosti za stvaranje kvalitetnih zaposlenja; (12) ekološka održivost.

## 2.2. Sudjelovanje u globalnim lancima vrijednosti – faktori uspjeha

UNCTAD je 2013. objavio dva izvješća o GLV i njihovom doprinosu razvoju. Zaključili su da (UNCTAD, 2013.):

- GLV daju značajan doprinos međunarodnom razvoju. Trgovina s dodanom vrijednošću doprinosi oko 30% BDP-u zemalja u razvoju, znatno više nego što to čini u razvijenim

zemljama (18%), nadalje, razina sudjelovanja u GLV povezana je s jačom razinom BDP-a po stanovniku. Dakle, GLV imaju izravan utjecaj na gospodarstvo, zapošljavanje i dohodak i stvaraju mogućnosti za razvoj.

- Oni također mogu biti važan mehanizam za zemlje u razvoju za jačanje proizvodnih kapaciteta, povećavanjem brzine usvajanja tehnologije i kroz razvoj vještina radne snage, gradeći tako temelje za dugoročnu industrijsku nadogradnju.
- Međutim, GLV pristup ima ograničenja. Njihov doprinos rastu može biti ograničen ako je posao obavljen u zemlji relativno niske dodane vrijednosti, odnosno doprinosi samo malom dijelu ukupne dodane vrijednosti za proizvod ili uslugu). Uz to ne postoji automatski postupak koji jamči širenje tehnologije, izgradnju vještina i nadogradnju. Zemlje u razvoju stoga se suočavaju s rizikom da djeluju u djelatnostima s trajno niskom dodanom vrijednosti.
- Napokon, postoje potencijalni negativni utjecaji na okoliš i socijalne uvjete, uključujući: loše uvjete na radnom mjestu, sigurnost i zdravlje na radu i sigurnost posla. Relativna lakoća s kojom guverneri lanca vrijednosti mogu premjestiti svoju proizvodnju (često u zemlje s nižim troškovima) također stvara dodatne rizike.
- Zemlje trebaju pažljivo procijeniti prednosti i nedostatke sudjelovanja GLV te troškove i koristi proaktivnih politika za promicanje GLV ili razvojnih strategija koje vodi GLV.
- Promicanje sudjelovanja GLV podrazumijeva ciljanje određenih segmenata GLV, a sudjelovanje GLV može predstavljati samo jedan dio cjelokupne strategije razvoja zemlje.
- Prije promicanja sudjelovanja u GLV, kreatori politike trebali bi procijeniti trgovinske profile i industrijske mogućnosti svojih zemalja kako bi odabrali strateške putove razvoja GLV.

Sudjelovanje poduzeća u GLV donosi im brojne prednosti. Kao najvažnije je OECD (2013) naveo sljedeće:

- pristup mrežama, globalnim tržištima, kapitalu, znanju i novim tehnologijama
- GLV daju snažni poticaj rastu, produktivnosti i otvaranju novih radnih mjesta,
- da bi omogućili veću prednost sudjelovanja zemlje u GLV, vlade moraju podržavati nadogradnju trgovinskih procesa tako što će prilagoditi poslovno okruženje, podržati ulaganja u pakete znanja poput istraživanja i razvoja

GLV jačaju ekonomsku poziciju zemalja u multilateralnim trgovinskim pregovorima; mnoge zemlje s niskim dohotkom često su isključene iz GLV zbog manjka prirodnih resursa koji bi olakšali ulazak.

Statistika o sudjelovanju zemalja u globalnim lancima vrijednosti pruža uvid u razmjenu roba, usluga i tehnologija između zemalja te njihovu integraciju u globalnu ekonomiju. Evo nekoliko ključnih statističkih pokazatelja koji se koriste za analizu sudjelovanja zemalja u globalnim lancima vrijednosti (WTO, 2021.):

- Vrijednost izvoza u odnosu na BDP: Ovaj pokazatelj mjeri udio izvoza u ukupnom bruto domaćem proizvodu (BDP) zemlje. Visok udio izvoza u BDP obično ukazuje na snažnu integraciju zemlje u globalne lance vrijednosti.
- Udio u međunarodnoj trgovini određenih sektora: Ova statistika analizira udio određenih sektora u ukupnoj vrijednosti izvoza i uvoza zemlje. Zemlje koje sudjeluju u globalnim lancima vrijednosti obično imaju visok udio uvoza sirovina i komponenti te izvoza gotovih proizvoda.
- Vertikalna i horizontalna specijalizacija: Vertikalna specijalizacija mjeri udio zemlje u globalnom proizvodnom lancu za određeni proizvod ili industriju, dok horizontalna specijalizacija analizira udio zemlje u proizvodnji određenih vrsta proizvoda. Ovi pokazatelji otkrivaju na kojim se područjima zemlje specijaliziraju i koliko su integrirane u globalne lance vrijednosti.
- Uključenost u dodanu vrijednost: Ova statistika mjeri udio koji zemlja dodaje u vrijednost proizvoda tijekom različitih faza proizvodnje. Zemlje s visokim udjelom dodane vrijednosti obično su aktivno uključene u visokotehnološke sektore i imaju sofisticiranu industrijsku bazu.
- Međunarodna suradnja i ulaganja: Ovaj pokazatelj analizira ulaganja stranih tvrtki u zemlje te suradnju između domaćih i stranih tvrtki.

Indeks GLV pozicije pruža informacije o poziciji zemlje u globalnim vrijednosnim lancima (GLV). On ukazuje na to da li se zemlja specijalizira u prvim ili posljednjim fazama proizvodnog procesa. Ako se zemlja fokusira na prve faze proizvodnje (uzlazna putanja),

vjerojatno će imati visok udio vrijednosti izvoza domaćih intermedijarnih dobara u ukupnom izvozu trećim zemljama, u usporedbi s udjelom stranih intermedijarnih dobara u domaćem izvozu. Nasuprot tome, ako se zemlja specijalizira u posljednjim fazama proizvodnog procesa, situacija će biti obrnuta.

TiVA baza podataka za 2021. godinu obuhvaća 64 zemlje, uključujući sve članice OECD-a, zemlje članice Europske unije i zemlje G20, kao i značajan broj istočnoazijskih i sjeveroistočnoazijskih ekonomija. Ova baza podataka također pruža preliminarne projekcije za 2021. godinu. Iz ove baze podataka mogu se izvući zaključci o statusu i poziciji neke zemlje u GLV te o stupnju specijalizacije neke zemlje u svim fazama njezine proizvodnje.

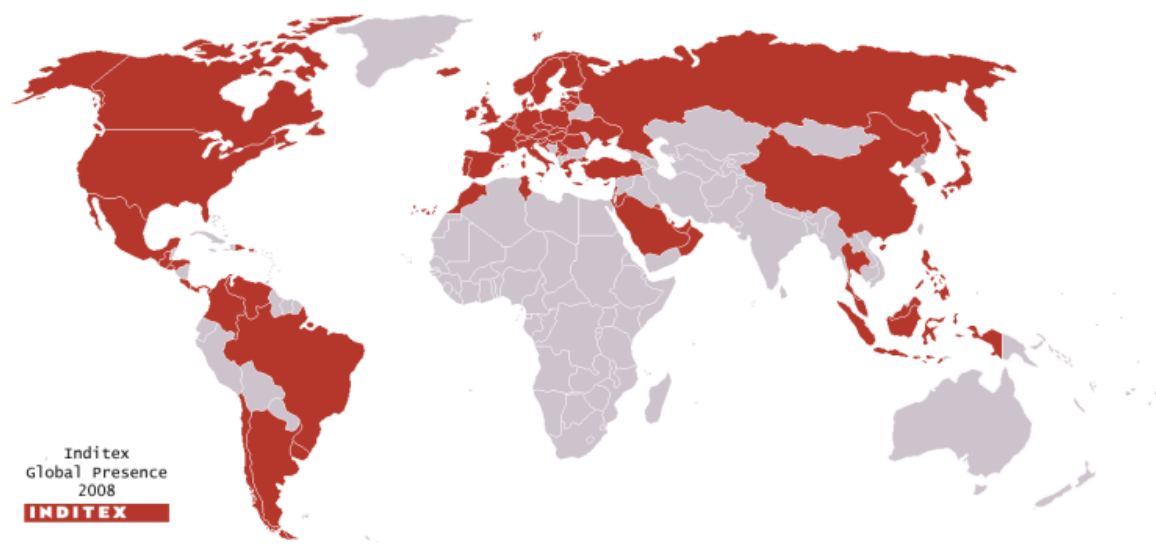
### **2.3. Primjeri dobre prakse poduzeća**

Poslovni model je sustav koji povezuje svaki dio poslovanja, međutim, svaki posao će se prije ili možda kasnije susresti sa svojom konkurencijom, a nositi se sa svim mogućim problemima u stvarnosti je posao za strategiju. Dvije su važne točke za poslovanje svakog poduzeća, a to su položaj na tržištu, kao i konkurentska prednost u industriji (Vandenbussche, H. et al., 2022). Općenito, stvaranje konkurentske prednosti ima mnogo elemenata, od konkurenata, poslovnog modela, resursa, konkurentskog pozicioniranja itd. Inditex grupa stavila je Zaru u brzu modu maloprodaje odjeće i koristi vertikalnu integraciju u svom poslovanju, od proizvodne linije do maloprodaje. Zara je stoga značajan i indikativan primjer uspješne integracije u globalnim lancima vrijednosti.

Zara je poduzeće koje pripada jednom od najvećih svjetskih modnih kompanija, a njezina je djelatnost prodaja tekstilne odjeće za sve uzraste stanovništva, među kojima dominira ženska kolekcija tekstila i na kojoj se najviše radi u unapređenju. Kao poslovna grupacija pripada globalnoj kompaniji Inditex, kao jednom od najvećih svjetskih distributera odjeće na svijetu (Zara, 2023.)

Grupacija Inditex, čiji je Zara dio, ima u svojoj grupaciji i druge poznate svjetske brendove te je najpoznatija svjetska maloprodajna trgovina tekstilom. Brendove koje sadrži Inditex, osim Zare su Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho te Zara Home and Uteruque. Inditex u svijetu posjeduje 7.422 prodavaonice te na 202 tržišta. Grupacija zapošljava 171.839 djelatnika, a osnovana je 1963. godine (Inditex, 2023.).

Slika 3. Prisutnost Zare u svjetskim tokovima



Izvor: O'Marah, K. (2021): Zara Uses Supply Chain To Win Again, dostupno na <https://www.forbes.com/sites/kevinomarah/2016/03/09/zara-uses-supply-chain-to-win-again/?sh=2171e7171256>, pristupljeno 07.05.2023.

Trgovine se nalaze na vrhunskim maloprodajnim mjestima. Na primjer, i Zara i Massimo Dutti mogu se pronaći na njujorškoj Petoj aveniji, pariškim Champs Elysées i londonskim ulicama Regent & Oxford (Retailization, 2023.). Trgovine se razlikuju po konceptu kako bi segmentirale tržišnu potražnju i ciljale na određene niše. Upravljački tim svakog koncepta samostalno donosi odluke i upravlja svojim resursima. Međutim, svi se temelje na istim poslovnim i operativnim modelima. Grupa pruža usluge podrške robnim markama kao što su administracija, tehnologija, logistika, opći ljudski resursi, pravno i financijsko savjetovanje.

Sve Zarine novootvorene trgovine diljem svijeta zadovoljavaju visoke kriterije održivosti, sa stavljanjem naglaska na štednju energije i vode te smanjenje emisije CO<sub>2</sub>, čime doprinosi društveno odgovornom poslovanju. 2017. godine tvrtka je počela provoditi program osposobljavanja Join Life, gdje se primjenjuje obrazovanje i edukacija zaposlenika i timova u kreiranju održivosti tokom primjene cijelog životnog ciklusa proizvoda Zare.

Zara primjenjuje društveno odgovorno poslovanje kroz razvoj inicijativa i programa za lokalnu zajednicu, gdje se izdvaja program integracije ranjivih skupina. Programom u trgovinama, distribucijskom centrima i tvornicama kompanija potiče radnu integraciju osoba koji se nalaze u riziku od socijalne isključenosti, kao i one s teškoćama u prisutnu tržištu rada. Danas je više od 550 osoba Zare uključeno u taj projekt u mnogim svjetskim gradovima, poput New Yorka, Ciudad de Mexica, Sao Paola, Lisabona, Madrida, Barcelone i drugih. Tvrtka potiče razvoj takvih projekata i u drugim organizacijama diljem svijeta (Zara, 2023.).

Na taj način Zara i grupacija Inditex posluju u međunarodnom okruženju i imaju poslovnice diljem svijeta u različitim gradovima. Takvo međunarodno okruženje sa svojim tržišnim čimbenicima ima značajan utjecaj na logističko poslovanje Zare.

Drugi primjer je privatna trgovina mješovitom robom Trader Joe's, koja je također dobila mnogo tiska o svojoj ogromnoj vrijednosti i konkurentskoj prednosti. Budući da je tvrtka privatna, postoje mnogi aspekti njezine strategije koje nisu ranije bile poznate u integraciji GLV - a.

Za razliku od tradicionalnih supermarketa, Trader Joe's sve poslove primanja, odlaganja na police i inventara obavlja tijekom redovnog radnog vremena trgovine (Baruch, 2017.). Iako potencijalno ovo negativno utječe na kupce, ovaj sustav stvara tonu ušteda u pogledu samih plaća zaposlenika. Štoviše, logistika da se ovaj posao odvija dok kupci još kupuju šalje stratešku poruku da "svi smo u ovome zajedno."

Tvrtka pažljivo odabire svoje proizvode, sadržavajući artikle koje općenito ne možete pronaći drugdje. Njegovi proizvodi pod privatnom robnom markom čine više od 80% njegove ponude (Baruch, 2017.), koji također često imaju najveće profitne marže, budući da ih Trader Joe's može učinkovito nabaviti u količini. Drugi vitalni dio razvoja proizvoda za Trader Joe's je testiranje okusa i partnerski program kuhara, koji osigurava visoku kvalitetu i kontinuirano usavršavanje proizvoda (Pervan et al., 2017.). Mnogi supermarketi nude dostavu na kućnu adresu, ali Trader Joe's ne. Ipak, ovdje možemo primijeniti aktivnost izlazne logistike na niz pogodnosti s kojima se kupci susreću kada se nađu u trgovini Trader Joe's. Tvrtka je pažljivo razmislila o vrsti iskustva koje želi da imamo kada posjećujemo njezine trgovine. Među brojnim taktičkim logistikama Trader Joea su njegove degustacije u trgovinama (Pervan et al., 2017.). Obično se istovremeno odvija nekoliko degustacija proizvoda koje stvaraju živu atmosferu, a često se poklapaju s godišnjim dobima i praznicima. Na mjestima za kušanje nalaze se i nova i poznata jela koja priprema i poslužuje osoblje.



U usporedbi sa svojim konkurentima, Trader Joe's jedva da se bavi tradicionalnim marketingom. Međutim, njegovo cjelokupno iskustvo u trgovini je oblik marketinga. Copywriteri tvrtke izrađuju etikete proizvoda kako bi se posebno svidjeli njihovoj bazi kupaca (yu et al., 2017.). Jedinstvena robna marka i inovativna kultura Trader Joe's pokazuju da tvrtka dobro poznaje svoje kupce - što bi i trebala, budući da je tvrtka zapravo odabrala vrstu kupaca koju preferira i nije odstupila od tog modela. Putem ovog neizravnog marketinga stila i imidža, Trader Joe's se uspio diferencirati na tržištu, čime je izoštrio svoju konkurentsku prednost.

Služba za korisnike najvažnija je za Trader Joe's. Općenito, u njihovim trgovinama vidi se dvostruko više zaposlenika nego kupaca. Koji god posao trenutno obavljali, ljubazno, obrazovano i artikulirano osoblje tu je prvenstveno za kupce. Zaposlenici pozdravljaju prekidanje kupaca i odmah će požuriti pronaći njihov artikl ili odgovoriti na njihovo pitanje (Yu et al., 2017.). Osim toga, tvrtka je uvijek koristila program povrata bez pitanja.

Sljedeći primjer uspjeha integracije u globalnim lancima vrijednosti je Reebok. Reebokov lanac vrijednosti vrti se oko organizacije četiri primarna dijela (Adidas Grupa, 2023.): opskrba sirovinama tvrtki; proizvodne mreže kao što su strani izvođači; izvozni kanali omogućeni kroz trgovinske veze; i marketinške aranžmane na razini maloprodaje. Reebok je integrirao učinkovito upravljanje zalihama. Na primjer, tvrtka osigurava da ima dovoljno sirovina u svojim skladištima. Iz globalne perspektive, ulazna logistika u Reeboku također može podrazumijevati proizvodne jedinice u Aziji, Americi i drugim dijelovima Europe. Unutar ovih jedinica, pogoni su raspoređeni u 14 zemalja s vlastitim skladištima (Adidas Grupa, 2023.). Većina obuće koju tvrtka prodaje proizvodi se u Kini, dok Indija prednjači u proizvodnji odjeće. Otprilike polovica ukupne odjeće koju tvrtka proda proizvedena je u Indiji. Reebok ima dobro razvijen odjel za istraživanje i razvoj. Odjel je zadužen za razvoj i poboljšanje novih proizvoda. Reebok je također instalirao aktualne tehnologije u svoje proizvodne pogone i laboratorije. To je omogućilo tvrtki da bude učinkovita u proizvodnji visokokvalitetnih sportskih proizvoda. Osim toga, Reebok je razvio interni kreativni tim koji nadzire implementaciju inovacija koje potječu iz istraživačkog odjela (Antoniou, 2011.). U nastojanju da osigura učinkovitu distribuciju svojih proizvoda, Reebok je razvio učinkovitu distribucijsku mrežu uspostavljanjem niza franšiznih trgovina, izravno upravljanih šaltera za distribuciju i izravno upravljanih maloprodajnih trgovina.

Do 2011. Reebok je otvorio 1300 franšiznih trgovina u Indiji, 138 izravno upravljanih maloprodajnih trgovina i 299 izravno upravljanih šaltera za prodaju (Sportzpower, 2012.). Tvrtka je također razvila sveobuhvatan distribucijski i otpremni sustav koji se sastoji od

brodskih i zračnih mreža. Upravljački tim tvrtke cijeni činjenicu da njezin uspjeh ovisi o učinkovitosti kojom provodi marketinške i prodajne aktivnosti. Kako bi bila uspješna u svojim marketinškim i prodajnim aktivnostima, tvrtka Reebok uključila je koncept kontinuiranog istraživanja tržišta. Nadalje, tvrtka je također ugradila koncept integrirane marketinške komunikacije. Ovo je pokušaj da se razumiju potrebe njezinih raznolikih tržišta i različitih segmenata. Sportski proizvodi se u konačnici pozicioniraju prema tim tržišnim potrebama budući da se tvrtka bavi različitim aktivnostima Integriranog tržišnog komuniciranja.

### **3. SUDJELOVANJE U GLOBALNOM LANCU VRIJEDNOSTI NA PRIMJERU PODUZEĆA STARBUCKS**

Nakon razrade teorijske problematike značaja GLV – a za konkurentnost poduzeća, njihove integracije u GLV, u ovom poglavlju će se opisati sudjelovanje poduzeća Starbucks u GLV – u te će se opisati analitika navedene problematike u kontekstu njegovih logističkih procesa, tehnologije i poslovne infrastrukture te pozicije i uspjeha u GLV – u.

### 3.1. Starbucks Company – poslovni profil

Starbucks je globalni lanac kavana i kompanija za kavu sa sjedištem u Seattleu. Poduzeće je započela kao maloprodaja i pržionica kave, a zatim je svojim uslugama dodala kavane. Poduzeće je osnovano 1971. godine. Starbucks je vodeći svjetski kafić: tvrtka upravlja s više od 20 000 trgovina u 64 zemlje (Pride i Ferrell, 2013.), a među tim trgovinama više od 13 000 nalazi se u Sjedinjenim Državama (Pride i Ferrell, 2013.).

Starbucks prodaje sljedeće vrste proizvoda (Starbucks, 2023.): kavu i čaj, svježu hranu, ručno rađena pića i robu. Proizvodi koje prodaje Starbucks uključuju mljevenu kavu, prženu kavu u zrnju, razne vrste čajeva i kave, flaširanu vodu i sokove te razne namirnice za jednokratno posluživanje. U Starbucksovim kavanama kupci također mogu kupiti ponudu svježe hrane, artikle za ručak, peciva, sendviče i gotova pića. U Starbucksu je moguće kupiti robu kao što su aparati za kavu i pribor za kavu. Tvrtka također licencira prava za proizvodnju i distribuciju ključnih brendova Starbucks tvrtki Pepsi-Cola i distribuira svoje robne marke za specijalnu kavu kroz nacionalne lance usluživanja hrane, trgovine mješovitom robom i licencirane trgovine.

Starbucks posluje u industriji koja se naziva "specijalizirani restorani" (Pride i Ferrell, 2013.). Ova industrija uključuje poduzeća koja upravljaju raznim restoranima s ograničenom uslugom koji poslužuju specijalitete. Ova industrija je prilično konkurentna i vrlo fragmentirana. Prvih 50 poduzeća koje posluje u ovoj industriji čine približno 45% prihoda industrije (Starbucks, 2023.). Prodavaonice kave i krafni ostvaruju 40% i 20% prihoda u industriji specijaliziranih restorana (Starbucks, 2023.).

Slika 4. Starbucksova poslovnica i ponuda proizvoda



Izvor: SAtarbucks (2023): About us, dostupno na <https://www.starbucks.com/about-us/>, pristupljeno 07.05.2023.

Postoji nekoliko velikih konkurenata u ovoj industriji kao što su Dunkin Donuts, Einstein Noah, Krispy Kreme Doughnuts, Tim Hortons itd.. Tvrtnice poput MacDonalda i Subwaya također su djelomično povezane s ovom industrijom. Potražnja u ovoj industriji ovisi o demografiji u odabranoj regiji, prihodima kupaca i ukusima kupaca. Prijetnja novih sudionika u industriji je niska, dok je konkurencija velika (Starbucks, 2023.), a opasnost od supstituta je također velika. Pregovaračka moć dobavljača je umjerena, kao i pregovaračka moć kupaca.

Prodaja Starbucksa čini oko 33% ukupne prodaje kave u SAD-u (Starbucks, 2023.). Takav ogroman uspjeh u velikoj je mjeri uzrokovan učinkovitošću Starbucksove marketinške strategije. Starbucksovi ciljni kupci su ljudi u dobi između 25 i 40 godina (Seaford et al., 2012.) koji poduzeću donose gotovo polovicu prihoda. Većina korisnika Starbucksa živi u urbanim sredinama, kvalificirani su profesionalci i puno pažnje posvećuju socijalnoj skrbi i izlascima. Starbucks privlači te kupce uz pomoć inovativnog dizajna, dekora i oglašavanja te svojom poznatom kulturom kave koja potiče Starbucksove kupce na druženje i razmjenu iskustava. Uz to, Starbucks cilja na još dvije skupine kupaca: skupinu mladih i skupinu koja uključuje djecu i tinejdžere. Prva grupa čini oko 40% ukupnog prihoda Starbucksa, a druga grupa čini samo 2% prodaje (Starbucks, 2023.). Međutim, važno je napomenuti da većinu artikala za potonju

skupinu kupuju njihovi roditelji i stoga visoka prodaja primarne skupine kupaca odražava kombiniranu potražnju odraslih i skupine "djece i tinejdžera" (Seaford, 2023.).

Glavni konkurenti Starbucksu su dva poduzeća koja posluju u industriji specijaliziranih restorana – McDonalds i Dunkin Brands Group, te jedno poduzeće koje posluje u prehrambenoj industriji – Nestle S.A. McDonalds i Dunkin Brands uvelike se natječu sa Starbucksom lancem kafića, a proizvodi Nestle S.A. konkuriraju Starbucksom proizvodima za prženu kavu i čaj. McDonalds nudi relativno jednostavan izbor kave i natječe se sa Starbucksom za one kupce koji biraju osnovnu ponudu kave. Glavne prednosti McDonaldsa su veliki broj restorana diljem svijeta i imidž usmjeren na obitelj. Dunkin Donuts nudi krafne i sendviče koji su gotovo slični Starbucksvoj ponudi (Seaford et al., 2012.)). Izbor kava i drugih napitaka u Dunkin Donutsu je ograničeniji u usporedbi sa Starbucksom, ali izbor krafni je atraktivniji. Što se tiče Nestlea, on se natječe sa Starbucksom na tržištu instant i premium kave; Nestle ima jače poslovne odnose s dobavljačima kave i širu distribucijsku mrežu, ali Starbucks se također brzo širi u segment kave na tržištu hrane.

### **3.2. Analiza lanca vrijednosti primarnih aktivnosti u poduzeću Starbucks**

Industrija kave se zapravo suočava s problemom rastuće konkurencije od strane restorana brze hrane. U takvoj situaciji Starbucks, kao jedan od vodećih u industriji, pokušava poboljšati svoju poziciju kako bi održao konkurenciju. Ovdje je vrijedno spomenuti činjenicu da poduzeće ima dugu povijest i veliko iskustvo. Stoga tvrtka može iskoristiti svoje iskustvo i lojalnost kupaca kako bi zadržala svoju poziciju na tržištu (Starbucks, 2023.):

- **Proizvodnja i prodaja kave i drugih pića:** Starbucks je najpoznatiji po svom širokom asortimanu kava, kao i drugim napicima poput čajeva, frappuccina, sokova i smoothija. Glavni fokus tvrtke je pružanje visokokvalitetnih i ukusnih pića svojim kupcima.
- **Maloprodaja:** Starbucks ima tisuće prodajnih lokacija diljem svijeta, uključujući kafiće u vlastitom vlasništvu, franšize i lokacije u partnerstvu s drugim trgovačkim lancima. Kroz svoje prodajne objekte, Starbucks pruža prostor za kupce da uživaju u njihovim proizvodima i stvaraju društvene veze.
- **Pržionica kave:** Starbucks ima vlastite pržionice kave gdje prži i priprema razne vrste kave. Tvrtka je poznata po svojoj stručnosti u prženju kave i stvaranju različitih okusa.

- Trgovina robom: Starbucks također prodaje razne vrste proizvoda povezanih s kavom i životnim stilom, uključujući šalice, čajnike, mlince za kavu, čokoladu, kolače i druge slastice. Ovi proizvodi se prodaju u njihovim prodavaonicama i putem internetske trgovine.

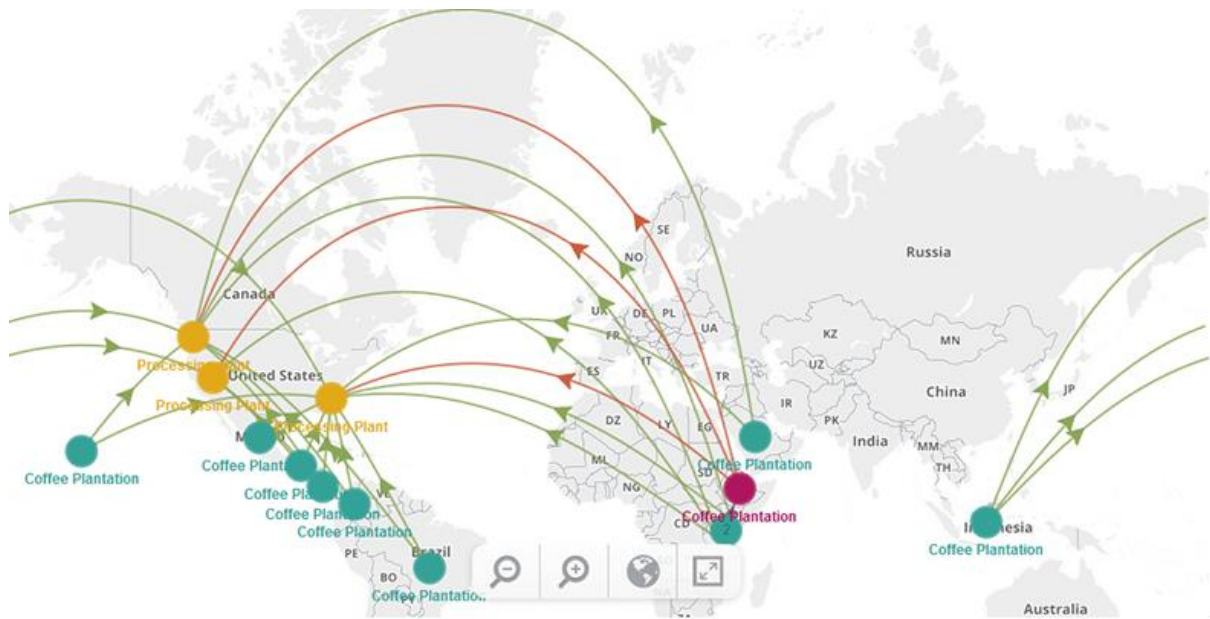
Način na koji se provode ove poslovne aktivnosti varira ovisno o lokaciji i poslovnom modelu, ali neki opći postupci uključuju:

- Nabava sirovina: Starbucks surađuje s dobavljačima diljem svijeta kako bi osigurao visokokvalitetne kave i druge sastojke za svoje proizvode.
- Priprema i posluživanje pića: Osoblje Starbucksa obučeno je za pripremu i posluživanje pića prema standardima tvrtke. To uključuje mljevenje svježe kave, izradu napitaka prema specifičnim receptima i pružanje personalizirane usluge kupcima.
- Upravljanje prodajnim objektima: Starbucks ulaže napore u stvaranje ugodne i privlačne atmosfere u svojim prodavaonicama. To uključuje dizajn prostora, raspored sjedala, glazbu i ukupno iskustvo kupaca.
- Prženje kave: Starbucks ima postupke prženja kave koji se temelje na stručnosti njihovih pržionica. To uključuje praćenje vremena i temperature kako bi se postigao željeni okus i aroma kave.
- Upravljanje lancem opskrbe: Starbucks vodi brigu o lancu opskrbe,

Zapravo, mnogi kupci imaju naviku posjećivati Starbucks. Stoga poduzeće može računati na svoje vjerne kupce. S druge strane, poduzeće može uspješno razvijati svoje poslovanje koristeći puni potencijal lojalnosti kupaca. Poslovna strategija Poslovna strategija koju poduzeće koristi usmjerena je na poboljšanje odnosa između poduzeća i kupca (Seaford et al., 2012.). U tom smislu poduzeće koristi pristup usmjeren na kupca kao svoju ključnu poslovnu strategiju.

Starbucks je stekao snažno razvijen opskrbni lanac koji se proteže u gotovo devetnaest zemalja. Zrna kokosa mogu potjecati iz jedne zemlje, dok mlijeko može dolaziti iz sasvim druge zemlje udaljene stotinama milja (Seaford et al., 2012.). Ovaj globalni raspon resursa odličan je način za Starbucks da proširi poslovanje i dosegne više zemalja nego ikad prije. Starbucks Coffee je u mogućnosti opskrbiti svoje kupce najboljim sastojcima po nižoj cijeni. Sve sirovine zatim se šalju u pogon za prženje, proizvodnju i pakiranje.

Slika 5. Opskrbni lanac Starbucks Company



Izvor: Brink, O. (2013): Starbucks Supply Chain, dostupno na <http://boyerprofosu.blogspot.com/2013/02/starbucks-supply-chain.html>, pristupljeno 08.05.2023.

Sve sirovine zatim se šalju u pogon za prženje, proizvodnju i pakiranje. Starbucks ima šest centara za prženje u kojima se priprema grah. Ovaj se broj može činiti vrlo malim za tako nevjerovatno veliko poduzeće kao što je Starbucks, ali ovaj centralizirani sustav vrlo je učinkovit. Ovi centri za prženje osiguravaju da je svako pojedino zrno pripremljeno, proizvedeno i pakirano na potpuno isti način i brzo kroz niz dobro osmišljenih proizvodnih procesa. Nakon što se grah pripremi, Starbucks ima naporan, dobro osmišljen proces dostave. Količina kave koja se isporučuje svaki dan je zapanjujuća (stotine tisuća funti) (Brink, 2013.), ali s više od sedamdeset tisuća isporuka dnevno, Starbucks je u mogućnosti opskrbiti svaku trgovinu odgovarajućom količinom kave.

Pristup usmjeren na kupca omogućuje poduzeću da zadrži trenutnu poziciju poduzeća na tržištu. U stvari, poslovna strategija Starbucksa usmjerena je na poboljšanje konkurentske pozicije na tržištu. Zapravo, poduzeće pokušava proširiti svoj tržišni udio i privući više kupaca kroz razvoj nove poslovne strategije. Tvrtka nastavlja koristiti iste proizvode i usluge. Na taj način poduzeće kupcima nudi proizvode i usluge visoke kvalitete. Kao rezultat toga, poduzeće nastavlja razvijati svoje poslovanje i kupcima nudi tradicionalne proizvode i usluge (Seaford et al., 2012.). Kupci cijene proizvode koje nudi Starbucks i uživaju u njihovoj konzumaciji.

Održavanje tradicionalnih proizvoda omogućuje poduzeću da zadrži interes kupaca i odvraća ih od restorana brze hrane.

Starbucks uglavnom posluje u SAD-u, ali poduzeće pokušava proširiti svoje tržište međunarodno. S tim u vezi Starbucks otvara nove kavane u SAD-u i pokušava ući na nova tržišta. Međutim, danas je glavno tržište poduzeća još uvijek SAD, a u bliskoj budućnosti to će tržište biti broj jedan za Starbucks. S druge strane, jačanje pozicije Starbucksa na novim tržištima omogućit će poduzeću da osigura svoju poziciju na tržištu.

### **3.3. Logistički procesi u međunarodnom kontekstu**

Ulazna logistika za poduzeće Starbucks Coffee Company podrazumijeva identifikaciju i formuliranje odgovarajućih izbora u vezi s proizvođačima kave na afričkom kontinentu, koji je glavni izvor. Korištenje učinkovitih informacijskih sustava za olakšavanje komunikacije između dobavljača i agenata dovodi do isporuke visokokvalitetne kave koja zadovoljava standarde poduzeća (Starbucks, 2023.). Agenti uspostavljaju strateške odnose s dobavljačima kave u pokušaju organiziranja opskrbnog lanca. Poslovanje poduzeća Starbucks uključuje više od pedeset zemalja. Oni uključuju izravne operacije i licenciranje trgovina u različitim zemljama. Poduzeće upravlja s više od 8800 izravnih trgovina i više od 8100 trgovina pod licencom diljem svijeta (BRM, 2022.).

Logistički procesi u poduzeću Starbucks Company imaju ključnu ulogu u osiguravanju glatke opskrbe sirovinama, pravilnom upravljanju zalihama i distribuciji proizvoda do njihovih prodajnih lokacija. Ovi procesi igraju važnu ulogu u održavanju visoke kvalitete proizvoda i zadovoljstva kupaca, a njihov detaljan prikaz je sljedeći (Starbucks, 2023.):

- Nabava sirovina: Starbucks ulaže napore u nabavu visokokvalitetnih sirovina, posebno kave. Proces nabave uključuje identifikaciju pouzdanih dobavljača diljem svijeta, pregovore o uvjetima nabave i osiguranje pravilnih certifikacija kako bi se osigurala održivost i odgovornost u lancu opskrbe.
- Upravljanje zalihama: Starbucks pažljivo upravlja zalihama kako bi osigurao da uvijek ima dovoljno sirovina i potrepština za svoje proizvode. Sustavi upravljanja zalihama i praćenje zaliha pomažu u praćenju potrošnje, postavljanju narudžbi i održavanju optimalnih zaliha.



- Logistika distribucije: Nakon što su proizvodi pripremljeni, Starbucks se brine o njihovoj distribuciji do svojih prodajnih lokacija diljem svijeta. To uključuje učinkovito planiranje ruta, organizaciju prijevoza, upravljanje skladištem i koordinaciju s partnerskim tvrtkama za distribuciju.
- Upravljanje lancem opskrbe: Starbucks se oslanja na dobro usklađene lance opskrbe kako bi osigurao kontinuiranu dostupnost proizvoda. Ovo uključuje suradnju s dobavljačima, pržionicama kave, distribucijskim partnerima i internim timovima kako bi se osigurala pravovremena i pouzdana isporuka.
- Održivost i društvena odgovornost: Starbucks je posvećen održivosti i društvenoj odgovornosti u svojim logističkim procesima. To uključuje praćenje ekoloških standarda, smanjenje ugljičnog otiska putem efikasnijih transportnih rješenja i podršku lokalnim zajednicama u kojima posluje.
- Tehnologija i inovacije: Starbucks koristi tehnologiju i inovacije kako bi poboljšao svoje logističke procese. To uključuje korištenje automatiziranih sustava za praćenje zaliha, optimizaciju rute dostave putem softvera i primjenu digitalnih alata za praćenje kvalitete proizvoda.

Izlazna logistika uključuje izravnu prodaju proizvoda kroz svoje trgovine i trenutno uključivanje supermarketa u lanac potražnje. Kupci mogu nabaviti proizvode poput 3-u-1 u vodećim supermarketima u mnogim zemljama diljem svijeta (Seaford et al., 2012.). Poduzeće Starbucks jaka je robna marka zbog koje poduzima minimalne marketinške aktivnosti. Ova funkcija uvelike ovisi o predaji, vrhunskoj kvaliteti proizvoda i uslugama za korisnike. Poduzeće Starbucks poznata je po ponudi proizvoda vrhunske kvalitete koji su dio njezine misije. Agenti poduzeća za proizvodnju kave obučeni su za postizanje cilja poduzeća kako bi se osiguralo zadovoljstvo kupaca.

### **3.4. Tehnologija i poslovna infrastruktura**

Starbucks je vrlo poznat po korištenju tehnologije, ne samo za procese povezane s kavom (kako bi se osigurala dosljednost okusa i kvalitete uz uštedu troškova), već i za povezivanje sa svojim kupcima. Mnogi kupci koriste Starbucksove trgovine kao improvizirani ured ili mjesto za sastanke zbog besplatnog i neograničenog Wi-Fija (Brink, 2013.). Starbucks je pokrenuo nekoliko platformi na kojima kupci mogu postavljati pitanja, davati prijedloge, otvoreno

izražavati mišljenja i razmjenjivati iskustva. Tehnologija pomaže implementirati te povratne informacije, posebno u području programa nagrađivanja. Starbucks također koristi Appleov sustav iBeacon, pri čemu kupci mogu naručiti piće putem Starbucksove telefonske aplikacije i dobiti obavijest o njegovoj spremnosti kada uđu u trgovinu.

Zapravo, poduzeće mora razviti svoj poslovni plan poslovanja. S tim u vezi, vrijedno je spomenuti činjenicu da je poduzeće usmjereno na razvoj cjelovitog upravljanja kvalitetom. Nakon toga poduzeće može poboljšati kvalitetu internog poslovanja te kvalitetu proizvoda i usluga koje isporučuje kupcima (BRM, 2022.). Nadalje, poduzeće treba pratiti zadovoljstvo korisnika kako bi ocijenila je li poslovna strategija poduzeće uspješna ili ne. Prateći razvoj marketinške uspješnosti poduzeća Starbucks bi trebao uvesti promjene, ako je potrebno.

Starbucks ne ulaže puno u marketing i oglašavanje. Svoju marketinšku strategiju oslanja na usmenu predaju koju postiže visokom kvalitetom proizvoda i visokom razinom usluga kupcima. Međutim, marketinške aktivnosti temeljene na potrebama provode se tijekom lansiranja novih proizvoda što je općenito u obliku uzorkovanja u područjima oko trgovina. Starbucks ima za cilj pružiti vrhunsku razinu usluga za korisnike u svojim trgovinama (Seaford et al., 2012.). Osoblje poduzeća obučeno je za isporuku najviših razina korisničkih usluga koje su usklađene s maloprodajnim ciljem Starbucksa "biti vodeći trgovac na malo i robna marka kave na svakom od naših ciljnih tržišta prodajom kave najbolje kvalitete i srodnih proizvoda. Trenutačni financijski položaj poduzeća je stabilan. Zapravo, poduzeće se oporavlja od posljedica nedavne gospodarske recesije i pokušava promijeniti svoju marketinšku poziciju na bolje (Starbucks, 2023.). S tim u vezi, poduzeće svoju marketinšku strategiju razvija na temelju zadovoljstva kupaca i poboljšanja svoje pozicije na tržištu. Istovremeno, financijski rezultati poduzeća su stabilni i poduzeće koristi svoj puni potencijal kako bi poboljšala svoju poslovnu strategiju.

Poduzeće koristi svoja financijska sredstva za razvoj poslovanja. Međutim, danas poduzeće privlači bankovne zajmove i druga ulaganja kako bi poboljšala svoj marketinški učinak. Zapravo, poduzeće je još uvijek pouzdano i uspješno u svom financijskom poslovanju i razvoju poslovanja.

Upravljanje ljudskim resursima osigurava da se osoblju pridaje vrijednost koju zaslužuju budući da su oni pokretači glavne agende i ciljeva poduzeća. HR provodi intenzivnu obuku u korištenju sustava upravljanja za praćenje i promicanje učinka zaposlenika usvajanjem praksi kao što su prepoznavanje i motivacija (Seaford et al., 2012). Poduzeće ima proaktivne programe obuke za razvoj osoblja osim uvedenih sustava ocjenjivanja.

Uz složenost operacija uključenih u opskrbeni lanac Starbucks Corp., potrebna je koordinacija svakog dijela sustava kako bi se doprinijelo strateškim ciljevima poduzeća i učinkovitim sustavima (Seaford et al., 2012). Također koristi sustav planiranja resursa poduzeća (ERP) za organiziranje svojih primarnih aktivnosti koje obuhvaćaju identifikaciju, nabavu i distribuciju sirovina prije njihove pretvorbe u gotove proizvode. Sustavi pomažu u omogućavanju glatkog protoka informacija između poduzeća, dobavljača i kupaca. ERP je poslovno orijentirani softver koji služi kao okvir za integraciju i automatizaciju brojnih i složenih operacija mega organizacije kao što je Starbucks Coffee Company. Povezuje poslovne aktivnosti i informacijske sustave s funkcijama proizvodnje, logistike, računovodstva, financija i ljudskih resursa.

Nabava je integrirana u različite aspekte opskrbnog lanca. Porter raspravlja o nabavi kao potpornoj aktivnosti. Mnoga će poduzeća uspostaviti široke uvjete, zahtjeve i standarde za sve svoje poslove nabave. Međutim, odnosi nabave obično se jako razlikuju. Starbucks upravlja cjelokupnom nabavom vlastitih zrna kave, što smatra jednom od svojih konkurentskih prednosti.

### **3.5. Pozicija i uspjeh Starbucksa u globalnom lancu vrijednosti**

Starbucksova ulazna logistika i lanac opskrbe bili su podvrgnuti dramatičnom restrukturiranju 2010. nakon što se Howard Schultz po drugi put vratio na mjesto glavnog izvršnog direktora. Inicijativa restrukturiranja ulazne logistike Starbucksa uključivala je pojednostavljenje upravljanja opskrbnim lancem i stvaranje jedinstvenog, globalnog logističkog sustava.

U poduzeću Starbucks Company, najvažniji procesi s naglaskom na put od polja do prodavaonice uključuju (Starbucks, 2023.):

1. Nabava kave: Starbucks ulaže velike napore u nabavu visokokvalitetne kave. Proces počinje suradnjom s poljoprivrednicima i dobavljačima kako bi se osigurala kvaliteta i održivost sirovina. Starbucks podržava programe održive poljoprivrede i certifikacije kako bi se osiguralo poštivanje ekoloških i društvenih standarda.

2. Kvaliteta i ispitivanje kave: Nakon što je kava nabavljena, Starbucks provodi stroge postupke testiranja i ispitivanja kako bi osigurao visoku kvalitetu i okus svojih proizvoda. To uključuje senzorsko ocjenjivanje, kemijske analize i testiranje na sigurnost hrane.
3. Prženje kave: Starbucks ima vlastite pržionice kave diljem svijeta. U ovom procesu, zrna kave pažljivo se prže kako bi se postigao željeni okus i aroma. Prženje kave se strogo kontrolira i prilagođava prema specifikacijama Starbucksa kako bi se postigla dosljednost kvalitete.
4. Logistika transporta: Nakon prženja, kava se transportira do distribucijskih centara i pržionica kako bi se osigurala dostupnost svježije pržene kave u svim prodavaonicama. U ovom procesu koriste se logistički sustavi i tehnologija kako bi se osigurala pravovremena dostava i praćenje zaliha.
5. Upravljanje lancem opskrbe: Starbucks uspostavlja uske veze s dobavljačima kave i drugih sirovina kako bi se osigurala pouzdana i održiva opskrba. To uključuje suradnju s farmerima, organiziranje treninga i podršku za poboljšanje poljoprivrednih praksi te izgradnju dugoročnih odnosa s dobavljačima.
6. Obuka zaposlenika: Starbucks posvećuje veliku pažnju obuci svojih zaposlenika kako bi osigurao dosljednost kvalitete proizvoda i usluge. Zaposlenici prolaze obuku o pripremi pića, postupcima kvalitete i Starbucksovim vrijednostima. To osigurava da svaka prodavaonica pruža dosljedno iskustvo kupcima diljem svijeta.

Navedeni procesi su ključni za Starbucks Company jer omogućuju tvrtki da osigura visoku kvalitetu svojih proizvoda od samog izvora do prodavaonica, čime zadovoljava očekivanja i preferencije svojih kupaca.

Nepržena zrna Arabica kave dovoze se iz Azije, Afrike i Latinske Amerike u SAD i Europu u kontejnerima morem. Također, lanac kave kupuje zrna zelene kave iz više regija u kojima se proizvodi kava diljem svijeta. Isporučuju se u jednu od sljedećih regionalnih pržionica i distribucijskih centara (Starbucks, 2023.):

- Fleksibilna pržionica Kent – Kent, Washington.
- Pržionica Augusta – Augusta, Georgia.
- Pržionica Sandy Run – Gaston, Južna Karolina.

- Postrojenje za prženje i distribucijski centar York – York, Pennsylvania.
- Evolution Fresh Juicery – Rancho Cucamonga, Kalifornija.

Kava se prži i pakira te odvozi u desetke središnjih distribucijskih centara diljem svijeta. Uz kave iz regionalnih distribucijskih centara, centralni distribucijski centri također primaju isporuke od dobavljača za široku paletu proizvoda počevši od aparata za kavu do salveta. Središnji distribucijski centri vrše više od 70.000 isporuka tjedno u 25.085 Starbucksovih trgovina u 75 zemalja (BRM, 2022.).

Najveći svjetski lanac kavana također uzgaja vlastitu kavu. Od 2013. Starbucks ima svoju prvu vlastitu farmu kave od 240 hektara u PoasVolacnu, Kostarika (BRM, 2022.). Takva promjena u nabavi proizvoda može povećati učinkovitost novih inicijativa za razvoj proizvoda za poslovanje jer će poduzeće imati priliku eksperimentirati s razvojem novih vrsta kave.

Strateški odnosi s dobavljačima jedan su od glavnih izvora vrijednosti za ulaznu logistiku Starbucksa. Poduzeće upravlja s deset centara za podršku poljoprivrednicima u kojima rade agronomi i stručnjaci za održivost koji rade sa zajednicama uzgajivača kave na promicanju najbolje prakse u proizvodnji kave osmišljene za poboljšanje kvalitete i prinosa kave.

## **4. DISKUSIJA**

U ovom poglavlju će se prikazati rezultati prethodnih istraživanja problematike GLV u teorijskom kontekstu i na aplikativnom primjeru Starbucks, primjeri dobre prakse drugih poduzeća, kritički osvrt te ograničenja istraživanja i perspektive budućih istraživanja.

#### **4.1. Rezultati prethodnih istraživanja**

Koncept poslovnog upravljanja lancem vrijednosti predstavio je i opisao Michael Porter u svojoj popularnoj knjizi “Konkurentska prednost: Stvaranje i održavanje vrhunske izvedbe” 1985. godine (Porter, 2008.). Lanac vrijednosti niz je aktivnosti ili procesa čiji je cilj stvaranje i dodavanje vrijednosti artiklu (proizvodu) u svakom koraku tijekom proizvodnog procesa (Brennan i Ruslan, 2017.).

Poduzeća imaju za cilj povećati svoje marže i na taj način rade na promjeni inputa u output koji ima veću vrijednost od one koja je bila u trenutku ulaska u proces (razlika između to dvoje je profitna marža poduzeća). Stoga je logika iza toga jednostavna; što više vrijednosti poduzeće stvara, to je profitabilnija. Kada se stvori veća vrijednost, ista se prenosi na kupce i tako dodatno pomaže u konsolidaciji konkurentske prednosti.

Poslovne djelatnosti dijele se na primarne i dopunske djelatnosti. Primarne aktivnosti izravno su povezane sa stvaranjem robe ili usluge, dok aktivnosti podrške pomažu u poboljšanju učinkovitosti i rade na postizanju konkurentske prednosti među konkurentima (Porter, 2008.).

Globalni lanac vrijednosti (GLV) i interni lanac vrijednosti (ILV) su dva koncepta koji se odnose na različite aspekte poslovnog procesa i fokusa na razini opsega.

Globalni lanac vrijednosti (GLV) odnosi se na sve korake uključene u stvaranje, isporuku i iskorištavanje vrijednosti proizvoda ili usluge na globalnoj razini (Porter, 2008.). Ovaj koncept obuhvaća različite sudionike, uključujući dobavljače, proizvođače, distributere, trgovce, potrošače i druge dionike. GLV se proteže preko granica zemalja i često uključuje međunarodnu trgovinu, suradnju s dobavljačima i partnerske odnose na globalnoj razini. Fokus GLV-a je na pronalaženju i optimizaciji vrijednosti tijekom cijelog lanca opskrbe, kako bi se postigla konkurentska prednost na globalnom tržištu.

S druge strane, interni lanac vrijednosti (ILV) odnosi se na unutarnje operacije i aktivnosti koje poduzeće provodi kako bi stvorilo vrijednost za svoje proizvode ili usluge. ILV se fokusira na interne procese, postupke i funkcije unutar poduzeća, uključujući istraživanje i razvoj, nabavu, proizvodnju, marketing, prodaju, distribuciju i podršku kupcima (Porter,

2008.). Cilj ILV-a je identificirati i optimizirati procese unutar organizacije kako bi se poboljšala efikasnost, kvaliteta i isporuka vrijednosti krajnjim korisnicima.

Glavna razlika između GLV-a i ILV-a je opseg i perspektiva. GLV se odnosi na cjelokupni lanac opskrbe na globalnoj razini, dok se ILV odnosi samo na unutarnje operacije poduzeća (Porter, 2008.). GLV je usmjeren na suradnju i koordinaciju s različitim dionicima na globalnom tržištu, dok je ILV usmjeren na optimizaciju internih procesa kako bi se stvorila vrijednost.

Put Starbucksa započeo je s jednom trgovinom u Seattleu 1971. godine da bi postao jedan od najprepoznatljivijih brendova na svijetu. Misija Starbucksa je, prema njegovoj web stranici, "nadahnuti i njegovati ljudski duh - jedna osoba, jedna šalica i jedno susjedstvo u isto vrijeme" (Starbucks, 2023.).

Analiza lanca vrijednosti je analitički okvir koji se koristi za analizu odnosa između različitih dijelova poslovanja i načina na koji svaki dio dodaje vrijednost kako bi pridonio razini prihoda. Lanac vrijednosti poduzeća može se podijeliti u dvije skupine (Vandenbussche et al., 2022.): primarne i pomoćne aktivnosti.

Poslovna ulazna logistika, operacije, marketing i prodaja, izlazna logistika i usluge smatraju se primarnim aktivnostima u lancu vrijednosti jer su uključene u stvaranje vrijednosti na izravan način. Aktivnosti podrške u stvaranju vrijednosti, s druge strane, uključuju infrastrukturu, upravljanje ljudskim potencijalima i nabavu. Prethodna istraživanja (Porter, 1990., Antonieu et. al. 2011.) ukazuju na raspored ovih aktivnosti u više zemalja svijeta tijekom 1970 – tih i 1980 – tih godina, kada su GLV počeli dobivati na punoj snazi.

## **4.2. Kritički osvrt na provedeno istraživanje**

Starbucks je vodeća svjetska pržionica, trgovac i maloprodaja posebne kave, koja posluje na 83 tržišta. Starbucks kupuje i prži visokokvalitetnu kavu, ručno rađenu kavu, čaj i

druge napitke te razne prehrambene artikle visoke kvalitete u trgovinama kojima upravlja poduzeće.

Starbucks također prodaje razne proizvode od kave i čaja i licencira svoje trgovačke znakove putem drugih kanala, kao što su licencirane trgovine, kao i usluge trgovine namirnicama i hrane putem svog Globalnog saveza kave s tvrtkom Nestlé S.A. ("Nestlé"). Uz svoju vodeću marku Starbucks Coffee, Starbucks prodaje robu i usluge pod sljedećim markama: Teavana, Seattle's Best Coffee, Ethos, Starbucks Reserve i Princi.

Primarni cilj Starbucksa je održati položaj Starbucksa kao jednog od najpriznatijih i najcjenjenijih svjetskih brendova. Starbucks ulaže u svoj brend i poslovanje kako bi postigao dugoročno ciljani prihod i rast prihoda. To uključuje širenje svoje globalne baze trgovina, dodavanje trgovina na postojećim, razvijenim tržištima kao što je SAD i na tržištima s većim rastom kao što je Kina, te optimiziranje kombinacije trgovina kojima upravlja poduzeće i licenciranih trgovina diljem svijeta.

Poduzeće Starbucks Company ima nekoliko specifičnosti u organizaciji aktivnosti globalnih lanaca vrijednosti koje ga čine jedinstvenim:

- Nabava i održivost: Starbucks se ističe po svom predanju prema održivosti i pravednoj trgovini. Imajući na umu da je kava ključni sastojak njihovih proizvoda, Starbucks aktivno surađuje s farmerima i dobavljačima kako bi osigurao pravedne uvjete za proizvođače i održivu proizvodnju. Ova posvećenost održivosti uključuje programe podrške za farmera, inicijative za zaštitu okoliša i dugoročne partnerske odnose.
- Partnerstva i suradnja: Starbucks gradi snažne partnerske odnose s dobavljačima, distributerima i drugim dionicima u svojem globalnom lancu vrijednosti. Kroz ove partnerstva, Starbucks promiče suradnju, transparentnost i inovacije kako bi zajednički poboljšali kvalitetu i održivost proizvoda. Partnerstva se temelje na uzajamnom povjerenju i dijeljenju vrijednosti.
- Prženje kave: Starbucks posjeduje vlastite pržionice kave diljem svijeta. Ova vertikalna integracija omogućuje Starbucksu veću kontrolu nad kvalitetom i okusom kave koju koriste u svojim proizvodima. Pržionice kave koriste se za prženje i kušanje kave te osiguravanje dosljednosti okusa širom svijeta.
- Distribucijska mreža: Starbucks ima dobro razvijenu i efikasnu distribucijsku mrežu koja omogućuje brzu isporuku svježe pržene kave i drugih proizvoda do svojih prodavaonica diljem svijeta. Njihova distribucijska mreža temelji se na kombinaciji vlastitih logističkih kapaciteta i suradnji s pouzdanim distribucijskim partnerima.



- Inovacije i tehnologija: Starbucks koristi inovativne tehnologije kako bi unaprijedio svoje globalne lance vrijednosti. Primjerice, koriste digitalne alate za praćenje i upravljanje zalihama, optimizaciju rute dostave i poboljšanje komunikacije s dobavljačima i distributerima. Također, Starbucks je pionir u primjeni mobilnih tehnologija i sustava za plaćanje kako bi poboljšao iskustvo kupaca i olakšao proces narudžbe i plaćanja.
- Obuka i razvoj zaposlenika: Starbucks ulaže u obuku i razvoj svojih zaposlenika širom svijeta. Ova posvećenost osposobljavanju i obuci osigurava dosljednost

Koristeći stečena iskustva, Starbucks nastavlja poticati inovacije u proizvodnji pića, opreme, procesa i tehnologije, uključujući i svoju digitalnu platformu. Starbucks redovito nudi potrošačima novu, inovativnu kavu i druge proizvode u različitim oblicima u novim kategorijama, različitim kanalima i alternativnim formatima trgovina. Iskustvo Starbucksa izgrađeno je na vrhunskoj korisničkoj usluzi, praktičnosti i besprijekornom digitalnom iskustvu, kao i na sigurnim, čistim i dobro održanim trgovinama koje odražavaju osobnosti zajednica u kojima posluju, čime se gradi visok stupanj lojalnosti kupaca.

Trgovine kojima upravlja poduzeće Starbucks obično se nalaze na mjestima s velikim prometom i dobrom vidljivošću. Sposobnost Starbucksa da mijenja veličinu i format svojih prodavaonica omogućuje mu da ih locira u ili u blizini različitih okruženja, uključujući maloprodajne centre u središtu grada i predgrađa, uredske zgrade, sveučilišne kampuse te ruralne lokacije i lokacije izvan autocesta.

Starbucks ima planove za povećanje učinkovitosti svog poslovnog modela uz podizanje iskustva partnera i kupaca ("Plan reinencije"). Starbucks vjeruje da će ulaganje u partnerske plaće i obuku povećati zadržavanje i produktivnost. Istodobno, ubrzanje koncepta namjenskih trgovina i tehnoloških inovacija omogućit će dodatnu pogodnost i povezanost s kupcima.

#### **4.4. Ograničenja istraživanja i perspektive budućih istraživanja**

Ograničenja predmetnog istraživanja razvidna su u tek aktualno snažnijoj posvećenosti akademske zajednice problematici GLV – a, što implicira nedovoljnu zastupljenost literature na temu GLV – a u prethodnim desetljećima. Ograničenja dosadašnjih istraživanja, ali i predmetnog istraživanja autorice očituju se također u nepotpunom uvidu u dokumentaciju

poduzeća, nemogućnosti izravnog pristupa menadžmentu poduzeća koji bi omogućio da se problematika obradi preciznije te je dostupan veći broj radova na navedenu temu koji nisu dovoljno zastupljeni u recentnoj literaturi.

Posljednjih godina raste broj akademskih radova na temu GLV – a, posebice u teorijskom smislu. Obrada aplikativnih primjera međunarodnih poduzeća i njihovih uspjeha u integraciji GLV – a nije dostatna, stoga je i izabran Starbucks Company za ovu analizu jer je za njega bilo dostupno najviše informacija.

Perspektive budućih istraživanja potrebno je orijentirati na analitiku aplikativnih primjera međunarodnih poduzeća koji ostvaruju uspjeh integracije u GLV, poput Applea, McDonaldsa, Amazona, Tesle i slično, da se isti istaknu kao uspješni primjeri dobre prakse u implementaciji integracije u GLV.

## **5. ZAKLJUČAK**

U eri globalizacije i međunarodne trgovine, globalni lanci vrijednosti (GLV) pojavili su se kao važan put za gospodarski razvoj, posebno za zemlje u razvoju. GLV-ovi omogućuju malim poduzećima u zemljama s niskim prihodima da sudjeluju u sve integriranijem globalnom gospodarstvu. Lanac vrijednosti odnosi se na niz procesa uključenih u stvaranje proizvoda uključujući njegovu koncepciju, stvaranje, distribuciju itd., a isti proces, kada se provodi među poduzećima na međunarodnoj razini, smatra se globalnim lancem vrijednosti.

Okvir GLV-a je vrlo detaljan - omogućuje nam razumijevanje složenih procesa i zamršenih postupaka za proizvodnju u globalnim industrijama i različite uloge na globalnoj razini.

Koristi različite komponente duž lanca vrijednosti kao što su propisi, procesi, tržišta, proizvodi i tehnologije kako bi pružio cjelovitu sliku o tome kako poduzeća "vladaju/odozgo prema dolje" i kako se poduzeća, zemlje ili regije "nadograđuju/odozdo prema gore". Četiri su dimenzije GVC istraživanja - input/output fokusira se na postupke koji su uključeni u pretvaranje sirovina u gotove proizvode i kako se dodana vrijednost pojavljuje u svakom koraku procesa; geografija uključuje razumijevanje distribucije međunarodnih opskrbnih lanaca i kako oni zajednički tvore globalne lance vrijednosti; upravljanje raspravlja o aspektu koordinacije i kontrole GVC-a gdje neki akteri imaju više ovlasti od drugih, a institucionalni kontekst odnosi se na različite politike i uvjete koji utječu na ekonomsku dinamiku vrijednosti.

Drugi važan aspekt je nadogradnja i odnosi se na kretanje poduzeća, zemalja ili regija s aktivnosti niske vrijednosti na one veće vrijednosti kako bi mogli ostvariti više koristi i aktivnije se uključiti u globalni proces dodavanja vrijednosti. Na nadogradnju utječu mnogi čimbenici uključujući institucionalni kontekst zemalja uključenih u lanac vrijednosti i strukturu input/output. Ovisno o zemlji i industriji, nadogradnja može biti linearan proces u kojem je stručnost u jednoj fazi potrebna za kretanje prema gore u procesu dodane vrijednosti, kao što je slučaj za hortikulturu i industriju odjeće.

GLV stoga danas imaju velik utjecaj na globalnu trgovinu i ekonomiju i bitno je da svaki segment GLV – a funkcionira učinkovito, da ne bi došlo do destabilizacije cijelog lančanog procesa.

Lanac vrijednosti pomaže poduzeću Starbucks uspostaviti konkurentsku prednost osiguravajući da svaka aktivnost daje veću vrijednost proizvodima s obzirom na njihove relativne troškove.

Starbucks se snažno usredotočuje na povećanje digitalnog usvajanja kako bi pružio praktičnost i poboljšao korisničko iskustvo. Ove su strategije usko usklađene s brzo razvijajućim preferencijama kupaca, uključujući više razine mobilnog naručivanja, više iskustava preuzimanja bez kontakta i smanjenu gužvu u trgovini, što sve prirodno omogućuje veću fizičku distancu. Nositelji licence odgovorni su za operativne troškove i kapitalna ulaganja, što više nego nadoknađuje niže prihode koje Starbucks dobiva prema modelu licencirane trgovine. U radu svojih licenciranih trgovina, Starbucks nastoji iskoristiti stručnost svojih lokalnih partnera i podijeliti svoje iskustvo u radu i razvoju trgovina. Nositelji licenci

pružaju poboljšani, a ponekad i jedini pristup željenom maloprodajnom prostoru. Većina licenciranih su istaknuti trgovci na malo s dubinskim poznavanjem tržišta i pristupom.

Kao dio ovih dogovora, Starbucks prodaje kavu, čaj, hranu i srodne proizvode nositeljima licence za daljnju prodaju kupcima i prima naknade za licencu i licence od nositelja licence. Starbucks također prodaje određenu opremu, kao što su kuhala za kavu i aparati za espresso, svojim ovlaštenicima za korištenje u njihovim operacijama.

Shvaćajući svoj značaj, poduzeće Starbucks koristi robusne sustave koji pomažu u isporuci proizvoda vrhunske kvalitete svojim kupcima diljem svijeta. Pravilna sinkronizacija svih aktivnosti u Starbucks Coffee Company značajno je pridonijela postizanju najbolje moguće vrijednosti svojih proizvoda koji su svjetski poznati.

## **LITERATURA**

### **Knjige:**

1. Brennan, L., Ruslan, R. (2017): Transnationalizing Smart Specialization Strategy, Academic Press, , London, UK.
2. Porter M. E. (1990.) Konkurentska prednost, Masmedia, Zagreb
3. Porter, M. E. (2008). Konkurentska prednost: postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja, Masmedia, Zagreb.
4. Pride, W., Ferrell, W. (2010): Marketing. Mason: Cengage Learning Inc, New York.

5. Vandenbussche, H. et al. (2022): Global value chains, trade shocks and jobs: An application to Brexit, Wiley, London, UK
6. Vidaković, I. Kovač, K., Josić, M. (2017): Hrvatska u globalnim lancima vrijednostima, MNB, Zagreb.

### **Znanstveni članci:**

1. Antoniou, P. H., Levitt, C. E. & Schreihans, C. (2011). Managing value chain strategy. *Journal of Management & Marketing Research*, 9(1), 1-11.
2. Baldwin, R. (2012) Global Supply Chains: Why They Emerged, Why They Matter, and Where They Are Going. Fung Global Institute Working Paper, Working Paper FGI-2012-1
3. Baruch, L. (2017): Evaluating Sustainable Competitive Advantage.” *Journal of Applied Corporate Finance*, vol. 29, no. 2, str. 70-75.
4. Bckerman, P. (2007): Economic Inequality and Health: Looking Beyond Aggregate Indicators, No 1104, Discussion Papers from The Research Institute of the Finnish Economy, str. 1 - 21
5. Bilas, V, Bošnjak, M., Novak, I. (2019): Uspinjanje globalnim lancima vrijednosti – značaj za prosperitet i konkurentnost gospodarstva, Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku, No. 1 – 2, str. 87 - 103
6. Business Research Methodology - BRM (2022): Starbucks Corporation Report, dostupno na <https://research-methodology.net/starbucks-corporation-report-4/>, pristupljeno 07.05.2023., str. 1 - 125
7. Henderson, J., Dicken, P., Hess, M., Coe, N., Yeung, H. W. C. (2002): Global Production Networks and the Analysis Of Economic Development. *Review of international political economy*, 9(3), str. 436-464
8. Johansson, B., & Newman, M. (2010). Competitive advantage in the ERP system’s value-chain and its influence on future development. *Enterprise Information Systems*, 4(1), 79-93
9. Kersan - Škabić, I. (2017) Sudjelovanje Republike Hrvatske u globalnim lancima vrijednosti ili obilježja hrvatske vanjske trgovine dodanom vrijednošću, *Ekonomski pregled*, Vol. 68, No. 6, str. 591-610

10. Pervan, M., et al. (2017): The Influence of Industry Characteristics and Dynamic Capabilities on Firms' Profitability." *International Journal of Financial Studies*, vol. 6, no. 4, 2017, str. 1-19.
11. Seaford, B., Culp, R., & Brooks, B. (2012). Starbucks: Maintaining a Clear Position. *Journal of the International Academy for Case Studies*, 18(3), 39-57.
12. Yu, Qionglei, et al. (2017): Enhancing Firm Performance Through Internal Market Orientation and Employee Organizational Commitment. " *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 1, no. 1, 2017, str. 1-24.

### **Internet izvori:**

1. Adidas Group (2023): Annual report 2022, dostupno na <https://www.adidas-group.com/en/investors/overview/>, pristupljeno 07.05.2023.
2. Inditex (2023): Our business model, dostupno na [www.inditex.com/en/how-we-do-business/our-model/logistics](http://www.inditex.com/en/how-we-do-business/our-model/logistics), pristupljeno 07.05.2023.
3. Laudon, K., Laudon, J. (2010): Information Systems, Organizations, and Strategy, dostupno na <http://213.55.90.4/admin/home/Dmu%20Academic%20Resource//FBE/Managment/2>

[nd%20Year/laudon%20%26%20laudon-management%20information%20systems-the%20digital%20f.pdf](#), pristupljeno 08.05.2023.

4. OECD (2005): Trade policy implications global value chains, dostupno na <https://www.oecd.org/tad/trade-policyimplications-global-value-chains.pdf>, pristupljeno 07.05.2023.
5. OECD (2013): Meeting of the OECD Council at Ministerial level - Interconnected economies: benefiting from global value chains, dostupno na: [https://www.oecd.org/mcm/C-MIN\(2013\)15-ENG.pdf](https://www.oecd.org/mcm/C-MIN(2013)15-ENG.pdf), pristupljeno 05.05.2023.
6. O'Marah, K. (2021): Zara Uses Supply Chain To Win Again, dostupno na <https://www.forbes.com/sites/kevinomarah/2016/03/09/zara-uses-supply-chain-to-win-again/?sh=2171e7171256>, pristupljeno 07.05.2023.
7. Retailisation (2023): How vertical integration helps fashion leaders grow?, dostupno na <https://www.retailisation.com/how-vertical-integration-helps-fashion-leaders-grow>, pristupljeno 07.05.2023.
8. Starbucks (2023): About us, dostupno na <https://www.starbucks.com/about-us/>, pristupljeno 07.05.2023.
9. Sportzpower. (2012): Adidas to shut 300 Reebok India stores; ex-country head premises over sacking, dostupno na <https://www.moneycontrol.com/europe/?url=https://www.moneycontrol.com/news/trends/features/-1788037.html>, pristupljeno 07.05.2023.
10. Starbucks (2023): Annual Report 2022, dostupno na [https://s22.q4cdn.com/869488222/files/doc\\_financials/2023/ar/Starbucks-FY22-Annual-Report.pdf](https://s22.q4cdn.com/869488222/files/doc_financials/2023/ar/Starbucks-FY22-Annual-Report.pdf), pristupljeno 07.05.2023.
11. Timer, M., Los, B., Stehrer, R. (2013): Rethinking competitiveness: The global value chain revolution, dostupno na <https://voxeu.org/article/rethinking-competitiveness-global-value-chain-revolution>, pristupljeno 06.05.2023.
12. Tough Nickel (2023): Zara's Business Operations and Strategy: How and Why They Worked, dostupno na <https://toughnickel.com/industries/Business-Operations-of-Clothing-Retailer-Zara>, pristupljeno 07.05.2023.
13. UNCTAD (2013): World Investment Report 2013: Global Value Chains: Investment and Trade for Development, dostupno na [https://unctad.org/system/files/official-document/wir2013\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/wir2013_en.pdf), pristupljeno 06.05.2023.

14. Zara (2023): Tvrtka, dostupno na [www.zara.com.hr/hr/z-11391.html?v1=11112](http://www.zara.com.hr/hr/z-11391.html?v1=11112), pristupljeno 07.05.2023.

## **POPIS SLIKA**

Slika 1. Pet konkurentskih sila Portera u profitabilnosti industrije.....	6
Slika 2. Prikaz unutarnjeg lanca vrijednosti na razini poduzeća.....	7
Slika 3. Starbucksova poslovnica i ponuda proizvoda.....	11
Slika 4. Opskrbni lanac Starbucks Company.....	13
Slika 5. Sustav lanca vrijednosti u Starbucksu.....	18
Slika 6. Prisutnost Zare u svjetskim tokovima.....	21



## **POPIS GRAFIKONA**

Grafikon 1. Svjetski bruto izvoz intermedijarnih proizvoda i usluga 2005. – 2016. godine.....4

## **SAŽETAK**

S obzirom na globalizaciju proizvodnje, u suvremenoj vanjskotrgovinskoj politici nastaju proizvodi koji su rezultat kombiniranih okolnosti među mnogim zemljama te obilaze mnoge dok ne dođu do krajnjeg kupca. U ovu grupu proizvoda spada naročito elektronika koja je uključena u proizvodnju, distribuciju i prodaju kroz nekoliko zemalja na putu do konačnog kupca.

Putovanje proizvoda mnogim zemljama na putu do konačnog kupca dio je globalnih lanaca vrijednosti koji predstavljaju različite stadije proizvodnje smještene u različite dijelove

svijeta, pri čemu svaki proizvodni proces dodaje vrijednost finalnom proizvodu ili usluzi. GLV se može proučavati na makrorazini i mikrorazini te na razini samog proizvoda. GLV stoga danas imaju velik utjecaj na globalnu trgovinu i ekonomiju i bitno je da svaki segment GLV – a funkcionira učinkovito, da ne bi došlo do destabilizacije cijelog lančanog procesa.

Lanac vrijednosti pomaže poduzeću Starbucks uspostaviti konkurentsku prednost osiguravajući da svaka aktivnost daje veću vrijednost proizvodima s obzirom na njihove relativne troškove. Starbucks se snažno usredotočuje na povećanje digitalnog usvajanja kako bi pružio praktičnost i poboljšao korisničko iskustvo. Ove su strategije usko usklađene s brzo razvijajućim preferencijama kupaca, uključujući više razine mobilnog naručivanja, više iskustava preuzimanja bez kontakta i smanjenu gužvu u trgovini, što sve prirodno omogućuje veću fizičku distancu.

Shvaćajući svoj značaj, poduzeće Starbucks koristi robusne sustave koji pomažu u isporuci proizvoda vrhunske kvalitete svojim kupcima diljem svijeta. Pravilna sinkronizacija svih aktivnosti u Starbucks Coffee Company značajno je pridonijela postizanju najbolje moguće vrijednosti svojih proizvoda koji su svjetski poznati.

**Ključne riječi:** globalni lanci vrijednosti, međunarodna trgovina, logistika, Starbucks Company

## SUMMARY

With regard to the globalization of production, in modern foreign trade policy, products are created that are the result of combined circumstances among many countries and travel around many until they reach the final customer. This group of products includes especially electronics that are involved in production, distribution and sale through several countries on the way to the final customer.

The journey of a product in many countries on its way to the final customer is part of global value chains that represent different stages of production located in different parts of the world, with each production process adding value to the final product or service. GLV can be

studied at the macro level, micro level, and at the level of the product itself. Today, GLV therefore has a great influence on global trade and economy, and it is essential that each segment of GLV - a functions efficiently, so that the entire chain process does not become destabilized.

The value chain helps Starbucks establish a competitive advantage by ensuring that each activity adds more product value to their relative costs. Starbucks is strongly focused on increasing digital adoption to provide convenience and improve the customer experience. These strategies are closely aligned with rapidly evolving customer preferences, including higher levels of mobile ordering, more contactless pickup experiences, and reduced in-store crowds, all of which naturally allow for greater physical distance.

Realizing its importance, Starbucks uses robust systems to help deliver superior quality products to its customers around the world. The proper synchronization of all activities at Starbucks Coffee Company has significantly contributed to achieving the best possible value for its world-renowned products.

**Keywords:** global value chains, international trade, logistics, Starbucks Company