

# ORGANIZACIJSKE PRETPOSTAVKE ULASKA STARBUCKSA NA HRVATSKO TRŽIŠTE

---

Gorup, Ema

Master's thesis / Diplomski rad

2020

*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:148:839413>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-08-10**



*Repository / Repozitorij:*

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



**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Diplomski studij poslovne ekonomije smjer Menadžment**

**ORGANIZACIJSKE PRETPOSTAVKE ULASKA STARBUCKSA  
NA HRVATSKO TRŽIŠTE**

**Diplomski rad**

**Ema Gorup**

**Zagreb, rujan, 2020.**

**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Diplomski studij poslovne ekonomije smjer Menadžment**

**ORGANIZACIJSKE PRETPOSTAVKE ULASKA STARBUCKSA  
NA HRVATSKO TRŽIŠTE**

**ORGANIZATIONAL ASSUMPTIONS OF STARBUCKS ENTRY  
INTO THE CROATIAN MARKET**

**Diplomski rad**

**Ime i prezime studenta: Ema Gorup**

**JMBAG: 00675325192**

**Mentor: izv. prof. dr. sc. Tomislav Hernaus**

**Zagreb, rujan, 2020.**



Sveučilište u Zagrebu  
Ekonomski fakultet



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI


Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni/diplomski/poslijediplomski specijalistički rad, odnosno doktorski 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.

11. 09. 2020.

(mjesto i datum)

  
(vlastoručni potpis studenta)

## Sažetak i ključne riječi na hrvatskom jeziku

Unazad nekoliko godina veliki trgovački centri u Republici Hrvatskoj najavljuju dolazak Starbucks-a u njihove poslovne prostore. Nakon nekog vremena takva vijest se uvijek demantira. Razlog tome navodi se različite preferencije i navike potrošača kave na hrvatskom tržištu.

Ovaj rad će se baviti proučavanjem mogućnosti ulaska svjetski poznate organizacije Starbucks na hrvatsko tržište. Proučavati će se strategije ulaska na međunarodna tržišta, organizacijske strukture i njihove promjene koje organizaciji omogućavaju kompetentnost na međunarodnom tržištu. Drugi dio rada bavit će se analizom organizacijskih specifičnosti Starbucks korporacije. Upoznat će se sa najvažnijim podacima o Starbucks korporaciji, te načinu na koji oni posluju i po čemu su prepoznati u svijetu.

Empirijsko istraživanje provedeno je pomoću anketnog upitnika koji ispituje navike potrošača kave što pomaže u povezivanju organizacijske strukture i načina poslovanja Starbucks-a sa navikama i kupovnom moći na hrvatskom tržištu. U radu se spominje istraživanje iz 2013. koje govori o navikama potrošača kave na hrvatskom tržištu, a ovo empirijsko istraživanje će pokazat da li je hrvatsko tržište za potrošnju kave sklono promjenama ili stabilno u navikama i kupovnoj moći.

Ključne riječi: strategije ulaska na međunarodna tržišta, organizacijske strukture, međunarodne organizacijske strukture, Starbucks korporacija, organizacijska struktura Starbucks korporacije, specifičnosti hrvatskog tržišta potrošača kave

## **Sažetak i ključne riječi na engleskom jeziku**

These years large shopping malls announce the arrival of Starbucks in their business premises. After a while, such news are always denied. The reason for this is the different preferences and habits of coffee consumers on the Croatian market.

This paper will study the possibility of Starbucks entering the Croatian market. It will study strategies for entering international markets, organizational structures and their changes that enable the organization to be competent in the international markets. The second part of the paper will deal with the analysis of the organizational specifics of Starbucks Corporation. There will be introduction of the most important information about the Starbucks Corporation, the way they operate and how they are recognized in the world.

Empirical research was conducted on an appropriate survey that examines the habits of coffee consumers, which helps to connect the organizational structure and way of doing business of Starbucks with the habits and purchasing power in the Croatian market. The paper mentions a study from 2013 that talks about the habits of coffee consumers in the Croatian market, and this empirical research will show whether the Croatian market for coffee consumption is prone to change or stable in habits and purchasing power.

**Keywords:** strategies for entering international markets, organizational structures, international organizational structures, Starbucks Corporation, organizational structure of Starbucks Corporation, specificity of the Croatian coffee consumer market

# SADRŽAJ

Sažetak i ključne riječi na hrvatskom jeziku

Sažetak i ključne riječi na engleskom jeziku

<b>1. UVOD</b> .....	1
1.1. Područje i cilj rada .....	1
1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka .....	1
1.3. Sadržaj i struktura rada .....	1
<b>2. STRATEGIJE ULASKA NA MEĐUNARODNA TRŽIŠTA</b> .....	3
2.1. Klasifikacija ulaznih strategija .....	4
2.2. Čimbenici koji utječu na izbor ulaznih strategija .....	6
2.3. Izravan i neizravan izvoz .....	9
2.4. Ugovorni prijenos prava korištenja .....	11
2.5. Strateško zajedničko ulaganje .....	13
2.6. Izravno strano ulaganje .....	16
<b>3. ORGANIZACIJSKE STRUKTURE ZA MEĐUNARODNO POSLOVANJE</b> .....	19
3.1. Čimbenici organizacije .....	19
3.2. Tradicionalne organizacijske strukture .....	22
3.3. Međunarodne organizacijske strukture .....	30
<b>4. ANALIZA ORGANIZACIJSKIH SPECIFIČNOSTI STARBUCKS KORPORACIJE</b> 34	
4.1. Specifičnost međunarodnog tržišta potrošača kave za Starbucks korporaciju .....	36
4.2. Organizacijska struktura Starbucks korporacije .....	37
4.3. Specifičnost hrvatskog tržišta potrošača kave prema rezultatima istraživanja 2013. ....	42
<b>5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE ULASKA STARBUCKS KORPORACIJE NA HRVATSKO TRŽIŠTE</b> .....	47
5.1. Metodologija istraživanja .....	47
5.2. Rezultati istraživanja .....	47
5.3. Ograničenja istraživanja .....	65
<b>6. ZAKLJUČAK</b> .....	66
<b>POPIS IZVORA</b> .....	68
<b>POPIS SLIKA</b> .....	70
<b>POPIS TABLICA</b> .....	72

<b>ŽIVOTOPIS</b> .....	73
<b>PRILOZI</b> .....	77



# 1. UVOD

## 1.1. Područje i cilj rada

U ovom radu najviše se bavi organizacijskim pretpostavkama i strategiji izlaska na međunarodna tržišta. Proučavaju se razne strategije koje organizacije koriste kako bi se pojavile na nekom međunarodnom tržištu, organizacijske strukture, te njihovom načinu djelovanja kod povećanja složenosti poslovanja zbog novog tržišta. Analizirani su odnosi između organizacije Starbucks korporacije i potreba hrvatskog tržišta. U radu se spominje istraživanje navika potrošača kave iz 2013. godine, te je u sklopu rada provedeno empirijsko istraživanje koje sadrži nove relevantnije podatke. Cilj rada je istražiti kako bi se koncept Starbucks-a mogao uklopiti sa navikama i financijskim mogućnostima potrošača u Republici Hrvatskoj. Rad će ponuditi odgovor na pitanje treba li Starbucks najprije napraviti neke promjene u načinu poslovanja ili njegov koncept savršeno odgovara hrvatskom tržištu.

## 1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka

Prilikom pisanja teorijskog dijela rada korištena je strana i domaća literatura. Postoji veći broj znanstvenih članaka, radova, istraživanja i knjiga na temu organizacijskih struktura i ulaska na međunarodna tržišta. Većina velikih organizacija koje su uspješne u svom rastu i razvoju, poznate su po svom proizvodu i ostvaruju značajan profit. Nakon nekog vremena takve organizacije donesu odluku za proširenje na nova strana tržišta. To je prepoznato od strane stručnjaka koji su počeli proučavati zašto su neke organizacije uspješne u svom proširenju, a druge nisu. Iz tog razloga dostupna je velika količina spoznaja o organizacijskim strukturama i strategijama ulaska na međunarodna tržišta.

## 1.3. Sadržaj i struktura rada

Diplomski rad sastoji se od šest cjelina, uključujući uvod i zaključak. Prvi podnaslov koji se bavi teorijskim spoznajama nosi naslov strategije ulaska na međunarodna tržišta. Nakon toga rad se bavi organizacijskim strukturama za međunarodna poslovanja. Četvrto poglavlje se bavi analizom organizacijskih specifičnosti Starbucks korporacije. Unutar istog poglavlja se spominje specifičnost hrvatskog tržišta potrošača kave prema rezultatima istraživanja 2013. godine. Peta

cjelina prikazuje rezultate provedenog istraživanja hrvatskog tržišta potrošača kave, njihove navike, demografska obilježja, kupovnu moć, navike u potrošnji na kavu i lojalnost brendu. Na kraju rada u zaključku su sažete sve pronađene činjenice i rezultati istraživanja potrošača na hrvatskom tržištu, nakon čega je donesen zaključak da li ulazak Starbucks na hrvatsko tržište može biti uspješno i prijedlog za potencijalnu prilagodbu tržištu.

## 2. STRATEGIJE ULASKA NA MEĐUNARODNA TRŽIŠTA

Da bi uspješno izašli na strano tržište poduzetnici moraju uz spremnost na nove izazove i rizike posjedovati i specifična znanja i vještine, kao i ljudske, financijske, materijalne i tehnološke resurse. Zato je važno povećati stručnosti, motiviranost i odgovornost donositelja poslovnih odluka na svim razinama odlučivanja. Nakon što poduzetnici provedu analizu snage, potencijala i stupnja spremnosti svojega poduzeća za međunarodne operacije, potrebno je analizirati i uvjete za nastup na ciljanom stranom tržištu radi lakšeg donošenja odluke o izboru strategije kao i poduzetničke opcije. Temeljem analize uvjeta koji ga očekuju na međunarodnom tržištu poduzetnik treba donijeti četiri osnovne strateške odluke: (1) na koje tržište izaći, (2) kada izaći na to tržište, (3) u kojem obujmu izaći i (4) koji način izlaska primijeniti<sup>1</sup>.

Strateške odluke koje su vezane uz način poslovanje firme na međunarodnom tržištu čvrsto su vezane uz izbor ciljnih tržišta. Odnosno sa odlukama da li izvoziti, ugovarati licenčne aranžmane, sporazume o franšizi, odlučiti se za zajednička ulaganja ili formirati vlastitu proizvodnju jedinicu na inozemnom tržištu<sup>2</sup>. Znatna utjecaj na spremnost menadžmenta da usmjeri resurse na ciljno inozemno tržište imaju karakteristike određene zemlje: veličina, stopa rasta, nivo političke stabilnosti, uvjeti poslovanja i postojeća infrastruktura. Karakteristike proizvoda kao što su prirodna potražnja, trgovinske barijere i ciljevi menadžmenta u pogledu ekspanzije su također ključne u donošenju odluka o načinu ulaska na međunarodno tržište<sup>3</sup>. Značenje ulaska kompanije na inozemno tržište direktno je povezano sa njenim izborom odgovarajuće međunarodne marketing strategije. Dva su osnovna razloga zbog kojeg kompanije ulaze na međunarodna tržišta: (1) veća kompetitivnost, (2) ulazak u nova, rastuća tržišta koja obećavaju više nego domaća tržišta<sup>4</sup>.

Način ulaska i poslovanja na inozemnom tržištu imaju direktan utjecaj na dugoročnu stabilnost tržišne pozicije, primjerenost prilagođavanja međunarodnom marketing okruženju i utječe na

---

<sup>1</sup> Kolaković, M. (2018.), *Strateški pristup izlasku poduzetnika na međunarodno tržište*, diplomski rad, Ekonomski fakultet, Zagreb

<sup>2</sup> Sendić, R. (2010.), *Strategije ulaska na inostrana tržišta*, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo

<sup>3</sup> Douglas, P. S., Craig, C. S. (1997.), *Globalna marketing strategija*, Poslovni sistem „Grmeč“, Beograd

<sup>4</sup> Bradley, F. (2005.), *International Marketing Strategy*, Prentice Hall Europe, France

operacionalizaciju međunarodnih marketing aktivnosti. Odabrane strategije ulaska na međunarodno tržište određuje i organizacijsku strukturu, strukturu troškova ukupnih marketing ulaganja i u kratkom vremenskom periodu teško je prelaziti s jednog na drugi oblik poslovanja<sup>5</sup>.

## 2.1. Klasifikacija ulaznih strategija

Strategije ulaska na inozemna tržišta zahtijevaju institucionalne angažmane potrebne za ulazak proizvođača, tehnologije, ljudske resurse i finansijski kapital na ciljnom inozemnom tržištu. Root sve strategije ulaska na međunarodno tržište klasificira u tri osnovne grupe:

- Izvozne metode ulaska (neizravan izvoz, izravan izvoz)
- Ugovorne metode ulaska (licence, franšize, proizvodna kooperacija, ugovorna proizvodnja, izvoz sistema i drugo)
- Investicijske metode ulaska (zajedničko ulaganje, samostalno ulaganje – osnivanje vlastite firme, samostalno ulaganje – kupovina postojeće firme i drugo).<sup>6</sup>

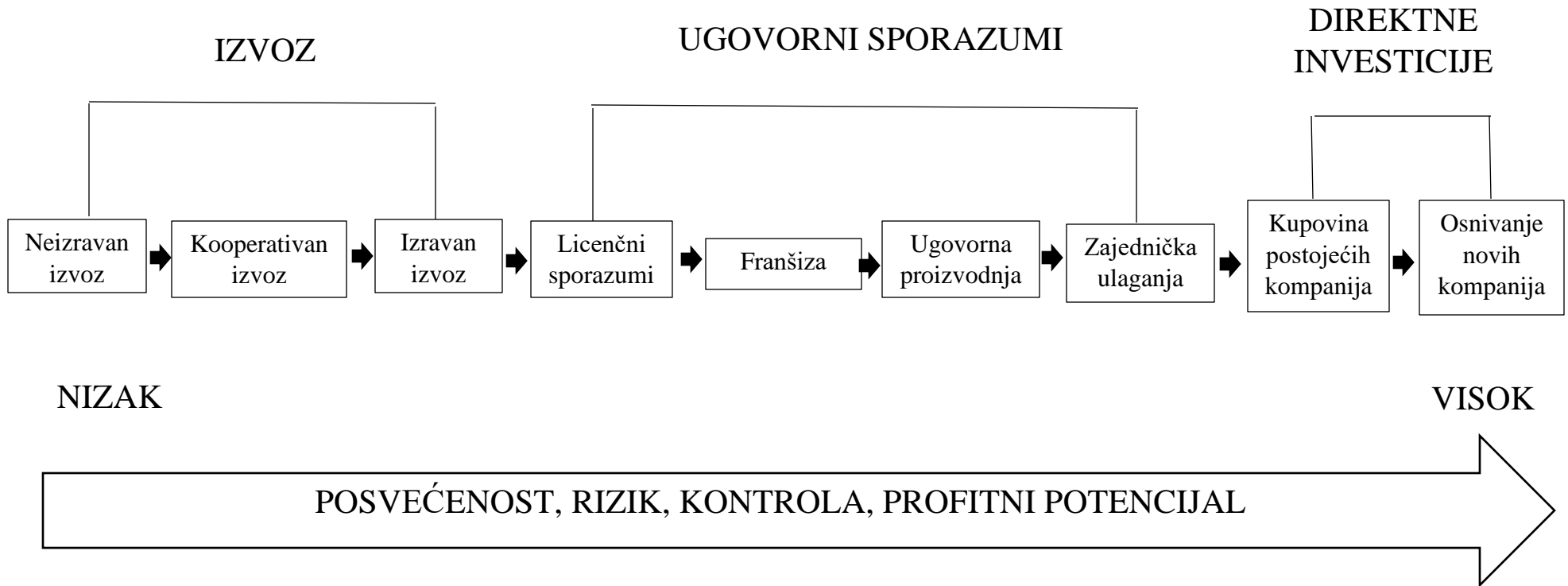
Kada poduzeće donese stratešku odluku ulaska na određeno tržište nakon toga slijedi izbor optimalnog načina ulaska na to tržište. Mogućnosti su: izvoz- neizravan, kooperativan i izravan; ugovorni sporazumi – licence, franšize, ugovorna proizvodnja i zajednička ulaganja; izravne investicije- kupovina postojećih organizacija i osnivanje novih (slika 2.1.)

---

<sup>5</sup> Rakita, B. (2006.), *Međunarodni Marketing*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta Beograd, Beograd

<sup>6</sup> Root, R., F.(1994.), *Entry Strategies for International Markets*, Jossey – Bass a Wiley Company, San Francisco

Slika 2.1. Modeli ulaska na inozemna tržišta



Izvor: izrada autorice prema Sendić, R. (2010.), *Strategije ulaska na inostrana tržišta*, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo, str 35

Kompanija mora odlučiti da li želi uložiti vlastiti kapital na ciljno tržište ili ne. Ovisno o toj odluci kompanija se onda mora odlučiti između izvoza i ugovornih aranžmana za ne kapitalne moduse ulaska na strana tržišta ili između zajedničkog ulaganja i vlastite proizvodnje ulaska na strano tržište koje je baziran na ulaganju vlastitog kapitala.<sup>7</sup>

Obzirom na složenost, strategije možemo klasificirati u tri osnovne grupe<sup>8</sup>:

- Jednostavne ili klasične strategije (izvoz i uvoz)
- Srednje složene strategije međunarodne poslovne suradnje (licenca, montaža, kooperacija, ugovorna proizvodnja, franšiza, itd.)
- Složene strategije (zajednička ili vlastita poduzeća u inozemstvu).

Ukoliko se proizvodnja odvija u inozemstvu, može se realizirati ulazak kroz razne forme ugovornih aranžmana (licenciranje, ugovorno rukovođenje, ugovorna proizvodnja, montaža, strateški savezi, zajedničko ulaganje), pa sve do proizvodnje u vlastitoj proizvodnoj jedinici, kada je i obujam ulaganja, rizik i kontrola i ostvareni profit najveći.<sup>9</sup>

## **2.2. Čimbenici koji utječu na izbor ulaznih strategija**

Proučavajući strategije ulaska na međunarodno tržište Root je zaključio da se čimbenici koji utječu na proces poslovnog odlučivanja u kompaniji i uspješnost poslovanja mogu podijeliti na eksterne i interne. Prema njemu eksterni faktori podrazumijevaju: (1) Tržišne faktore ciljne zemlje - veličina tržišta, strukturu konkurencije i marketing infrastruktura; (2) faktore proizvodnje ciljne zemlje - kvaliteta, kvantiteta i troškove sirovina, rada, energiju i druge proizvodne varijable; (3) faktore okruženja ciljne zemlje - politički, ekonomski i socio-kulturni karakter ciljnog tržišta; (4) faktore domaće zemlje - utjecaj tržišta, proizvodnje i faktora okruženja u domaćoj zemlji. Interni faktori podrazumijevaju proizvodne i resursno/obavezujuće faktore. Proizvodni faktori odnose se na visoko diferencirane proizvode sa visokim cijenama i koji mogu apsorbirati visoke transportne troškove, zatim na proizvode koji zahtijevaju prije i poslije prodajne usluge, tehnološki zahtjevne

---

<sup>7</sup> Sendić, R. (2010.), *Strategije ulaska na inostrana tržišta*, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo

<sup>8</sup> Previšić, J., Došen-Ozretić, Đ. (1999.), *Međunarodni Marketing*, Masmedia, Zagreb

<sup>9</sup> Albaum, G., Duerr, E., Strandskov, J. (2005), *International Marketing and Export Management*, Prentice Hall, New Jersey

proizvode, dalje, za proizvode koji zahtijevaju dodatnu adaptaciju i na kraju za usluge. Resursno/obvezujući faktori podrazumijevaju resurse (menadžment, kapital, tehnologije, proizvodne i marketing vještine) i nivo obavezivanja kompanije<sup>10</sup>.

Jednu od najsveobuhvatnijih faktora strategije ulaska na inozemna tržišta ponudio je Hollensen (2000;2004.). Prema njemu izbor načina ulaska trebao bi se bazirati na očekivanom porastu profita koga je teško kvantificirati, posebno za ona strana tržišta gdje ne postoje svi relevantni podaci. Većina kriterija je po prirodi kvalitativna, a njihovo kvantificiranje je veoma složeno.

Postoje četiri grupe faktora za koje se vjeruje da utječu na odluku o načinu ulaska na strana tržišta<sup>11</sup>:

- Interni faktori
- Eksterni faktori
- Poželjne karakteristike ulaska
- Poslovno-specifični faktori

Interni faktori prema Hollensenu (2000.;2004.) podrazumijevaju: (1) veličinu kompanije, (2) međunarodno iskustvo i (3) proizvod. Veličina kompanije pokazuje dostupnost resursa kompanije drugim riječima povećanje dostupnosti resursa osigurava osnovu za povećano međunarodno djelovanje u dužem periodu. Zbog količine ulaganja i uspostave kontrole mala i srednja poduzeća većinom koriste izvoz kao način ulaska na inozemna tržišta. Rastom kompanije, povećavati će se i upotreba hijerarhijskog modela<sup>12</sup>. Međunarodno iskustvo menadžera i cijele kompanije je drugi faktor koji utječe na strategiju ulaska. Međunarodno iskustvo smanjuje troškove i neizvjesnost ulaska na određeno tržište, a zauzvrat povećava vjerojatnost za veća ulaganja na strana tržišta (Hollensen, 2004, str. 281.). Treći interni faktor podrazumijeva fizičke karakteristike proizvoda ili usluga, kao što su npr. Vrijednost ili težina, kvarljivost i sastav, vrlo su važni pri određivanju mjesta proizvodnje. Proizvodi veće vrijednosti i težine, kao što su skupocjeni ručni satovi ne koriste se u direktnom izvozu, posebno tamo gdje postoji ekonomija obujma ili ako menadžer želi veću kontrolu nad proizvodnjom. S druge strane, u industrijama bezalkoholnih pića i piva, kompanije koriste licenciranje ili ulažu u izgradnju lokalnih proizvodnih pogona jer su transportni troškovi, posebno ako se radi o dalekim tržištima previsoki. Proizvodi koji se razlikuju po fizičkim

---

<sup>10</sup> Root, R., F.(1994.), *Entry Strategies for International Markets*, Jossey – Bass a Wiley Company, San Francisco

<sup>11</sup> Hollensen, S. (2004.), *Global Marketing*, Prentice Hall, United Kingdom

<sup>12</sup> Hollensen, S. (2004.), *Global Marketing*, Prentice Hall, United Kingdom.

karakteristikama, brandu, oglašavanju i postprodajnim uslugama (npr. Garancija, zamjena, oporavak) koje kreiraju preferenciranje za određeni proizvod mogu dozvoliti kompaniji da prihvati više troškove na inozemnim tržištima<sup>13</sup>.

Hollensen eksterne faktore dijeli na: (1) socio-kulturnu razliku između zemlje porijekla i zemlje ulaska, (2) rizik tržišta/neizvjesnost potražnje, (3) veličinu i rast tržišta, (4) direktne i indirektne trgovinske barijere, (5) snagu konkurencije i (6) mali broj relevantnih posrednika. Socio-kulturne razlike između zemlje porijekla i zemlje ulaska promatraju se sa aspekta sličnosti između poslovnih i industrijskih pravila, sličnosti jezika, nivoa obrazovanja i kulturne karakteristike te dvije zemlje. Rizik tržišta/neizvjesnost potražnje ne podrazumijeva samo visinu rizika na stranom tržištu nego i način na koji kompanija ulazi na tržište. Pored ekonomskog rizika postoje i politički rizici. Što je nepredvidivost političkog i ekonomskog okruženja tržišta veća, kompanije će biti obeshrabrenije za ulazak obzirom na povećanje percepcije rizika i neizvjesnosti potražnje. Veličina i rast tržišta su ključni parametri pri donošenju odluke o načinu ulaska na tržište. Što je veća država i njeno tržište, kao i stopa rasta, veća je i vjerojatnost da će menadžment kompanije dugoročno uložiti sredstva i razmotriti osnivanje vlastite kompanije ili zajedničko ulaganje u toj zemlji. Direktne i indirektne trgovinske barijere podrazumijevaju carine ili kvote za uvoz stranih dobara. Snaga konkurencije se odnosi na intenzitete konkurencije na tržištu. Kompanije će napraviti dobar izbor ako izbjegnu internacionalizaciju, jer su takva tržišta manje profitabilna i zato ne postoji opravdanost za veća ulaganja. Mali broj relevantnih posrednika se odnosi na potencijalni snažan utjecaj oportunističkog ponašanja malog broja izvoznih posrednika, što će utjecati na odabir hijerarhijskog modela kako bi se smanjio utjecaj tog oportunističkog ponašanja<sup>14</sup>.

Hollensen dijeli poželjne karakteristike ulaska na: (1) nizak rizik, (2) kontrola i (3) fleksibilnost. Prema Hollensenu ako donosilac odluke ima odbojnost prema riziku on će se odlučiti za izvoz (direktan ili indirektan model) ili licenciranje (posrednički model) iz razloga što oni zahtijevaju malo finansijskih sredstava i menadžerskog vremena<sup>15</sup>. Zajednička ulaganja osiguravaju dijeljenje

---

<sup>13</sup> Rugman, A. M., Hodgetts, R. M. (1995.), *International Business: A Strategic Management Approach*, McGraw-Hill Inc., New York

<sup>14</sup> Rugman, A. M., Hodgetts, R. M. (1995.), *International Business: A Strategic Management Approach*, McGraw-Hill Inc., New York

<sup>15</sup> Hollensen, S. (2004.), *Global Marketing*, Prentice Hall, United Kingdom



rizika, financijsku izloženost i troškove uspostavljanja lokalne distributivne mreže i lokalnu radnu snagu. Kontrola se odnosi na odluku o načinu ulaska na strana tržišta koji će u obzir uzeti količinu kontrole koja je neophodna da menadžment ima kontrolu nad operacijama na inozemnom tržištu. Kontrola je vrlo često vezana za nivo ulaganja. Ulazak na inozemno tržište sa nižom razinom ulaganja, kao što je indirektni izvoz, uopće ne sadrži kontrolu ili sadrži vrlo nisku razinu kontrole. U slučaju licenciranja i ugovorne proizvodnje, menadžment treba osigurati da proizvodnja postiže prethodno definirane standarde kvalitete. Proizvodni pogoni u vlasništvu kompanije (hijerarhijski model) osigurava najveću kontrolu, ali istovremeno zahtijeva značajna ulaganja sredstava. Neophodno je da menadžment procijeni fleksibilnost svakog načina ulaska na inozemno tržište. Hijerarhijski modeli sa sobom nose najveće troškove i najmanje su fleksibilni i naježi za promijeniti u kratkom periodu. Posrednički modeli limitiraju sposobnost kompanije da adaptira ili promijeni strategiju kada se tržišni uvjeti neprestano mijenjaju<sup>16</sup>.

Poslovno-specifični faktori se prema Hollensenu odnose na izvorni know-how. Ovo čini pripremanje ugovora vrlo problematičnim. Poteškoće i troškovi koji proizlaze iz transfera ovako složenog know-how tjeraju kompanije da koriste hijerarhijski model. Investicije su pogodnije za intra-organizacijske transakcije know-how<sup>17</sup>. Koristeći hijerarhijski model, kompanija može iskoristiti ljudski kapital, koristeći organizacijsku rutinu kako bi riješila problem transfera know-how. Dakle, što je složeniji i specifičniji know-how za određenu kompaniju, to je veća vjerojatnost da će se koristiti hijerarhijski model (Hollensen, 2004., str. 283-284.). Pored know-how treba istaknuti i značaj ostalih poslovno-specifičnih faktora kao što su: (1) broj transakcija, (2) specifičnost imovine- oportunističko ponašanje- troškovi transakcije i (3) neizvjesnost.

### **2.3. Izravan i neizravan izvoz**

---

<sup>16</sup> Rugman, A. M., Hodgetts, R. M. (1995.), *International Business: A Strategic Management Approach*, McGraw-Hill Inc., New York

<sup>17</sup> Hollensen, S. (2004.), *Global Marketing*, Prentice Hall, United Kingdom

Kada se analizira izravan i neizravan izvoz kao značajne strateške alternative u međunarodnom poslovanju, tada se prije svega fokusira na mogućnost proizvođača da: (1) neizravno (posredno) ostvaruje veze sa inozemnim tržištem preko proizvodnih, trgovinskih i drugih posrednika koji se nalaze u matičnoj zemlji poduzeća (neizravan izvoz); (2) izravan (neposredno) ostvaruje veze sa inozemnim tržištima, realizira istraživanje i obradu tih tržišta, kao i izravno vrši izbor kanala prodaje i posrednika ili organizira samostalno svoju prodajnu snagu (izravan izvoz).<sup>18</sup> U toku realizacije kompanija se može susresti sa nizom problema od kojih su najznačajniji slijedeći: logistički (priprema transporta, priprema neophodne dokumentacije, utvrđivanje cijene transporata, pakiranje, osiguranje, itd.); pravna procedura (vladina ograničenja, licenciranje, carine i sl.); servisiranje izvoza (osiguranje dijelova, tehničke pomoći i skladištenja, usluge popravka); poticanje prodaje (oglašavanje, marketing informacije, prodajni naponi); informacije o inozemnim tržištima (lokacija tržišta, konkurencija, trgovačke barijere itd.). Kompanija će većinom ići preko neizravnog izvoza na veći broj manjih tržišta, dok će preko izravnog izvoza ići na određen broj velikih tržišta<sup>19</sup>.

Pokazalo se da je neizravan izvoz najčešće pogodan za manja i srednja proizvodna poduzeća, koja ne mogu izgraditi jaku vlastitu trgovinsku mrežu, što je vezano uz znatne troškove, ili izvoze manje količine robe na pojedina inozemna tržišta<sup>20</sup>. U praksi se pokazalo da je neizravan izvoz najčešće pogodan za manja i srednja proizvodna poduzeća, koja ne mogu izgraditi jaku vlastitu trgovinsku mrežu, što je vezano uz znatne troškove ili izvoze manje količine robe na pojedina inozemna tržišta. Neizravan izvoz može biti dobar način ulaska na inozemno tržište na kojem se firma pojavljuje prvi put. Međutim, neizravan izvoz ne dozvoljava proizvodnoj firmi da posjeduje svoju vlastitu strategiju ulaska na inozemno tržište<sup>21</sup>.

Proizvođači koji žele aktivniji odnos prema inozemnom tržištu radije se opredjeljuju za alternativu izravnog izvoza. Pri izravnom izvozu kao varijanti strategijskog ulaska i poslovanja na inozemnom tržištu, izbjegavaju se posrednici u zemljama i proizvođač sam uspostavlja kontakte sa inozemnim

---

<sup>18</sup> Rakita, B. (2006.), *Međunarodni biznis i Menadžment*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta Beograd, Beograd

<sup>19</sup> Rugman, A. M., Hodgetts, R. M. (1995.), *International Business: A Strategic Management Approach*, McGraw-Hill Inc., New York

<sup>20</sup> Andrijanić, I. (2001.), *Vanjska trgovina (kako poslovati s inozemstvom)*, Mikrorad, Zagreb

<sup>21</sup> Root, R., F. (1994.), *Entry Strategies for International Markets*, Jossey – Bass a Wiley Company, San Francisco.

tržištem. Proizvođač je i nosioc većine izvoznih poslovnih aktivnosti<sup>22</sup>. Kod izravnog izvoza kompanije same upravljaju svojim izvozom, investicije i rizik su veći, ali je i veći potencijal za profit. Prednosti izravnog izvoza su: potpunija kontrola nad tržišnim aktivnostima, neposredniji kontakt sa kupcima, potpunije informacije o tržišnim zahtjevima i konkurenciji, vodi se samostalna politika rentabilnosti i profitabilnosti izvoznog poslovanja, marketing napor se koncentrira samo na slične proizvode, stvaraju se mogućnosti za bržu penetraciju tržišta i potpuniju zaštitu sličnih interesa, utvrđuje se međunarodna prepoznatost i izvozna reputacija. S druge strane, poduzeća koja se odlučuju za izravan izvoz moraju računati na sljedeće probleme: izvoznik mora računati sa većim startnim troškovima, mora raspolagati sa više obrtnog kapitala, mora računati sa prisustvom većeg međunarodnog rizika u raznim oblicima, a mora zadovoljiti i dovoljan broj visokostručnog i osposobljenog kadra za izvozno poslovanje<sup>23</sup>.

#### 2.4. Ugovorni prijenos prava korištenja

Zbog intenzivnih tehnoloških promjena, kompanije iz raznih zemalja pronašle su zajednički interes da međusobno razmjenjuju tehnologiju i uz nju postojeća znanja i poslovna rješenja. To je osnovni razlog zašto ugovorni prijenos prava i određenih dobara, tehnologije, inovacije, zaštitnog znaka, know-how, sistema i modela poslovanja – danas ima raširenu primjenu u praksi međunarodnog marketinga. Licenca i franšiza su postali već uobičajeni i dobro poznati oblici uključivanja u međunarodnu razmjenu. Tretiramo ih kao posebnu strategijsku formu ugovorno-kooperativnih aranžmana sa partnerima<sup>24</sup>. Tablica 2.1. prikazuje usporedne karakteristike licence i franšize prema njihovim osnovnim parametrima (predmet ugovornog odnosa, problemi korisnika, naknada vlasniku i marketing podršku), kao i prema njihovim ključnim prednostima i ograničenjima.

Tablica 2.1. Usporedne karakterne licence i franšize

Parametri	Strategijske varijante	
	Licenca	Franšiza

<sup>22</sup> Rakita, B. (2006.), *Međunarodni biznis i Menadžment*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta Beograd, Beograd

<sup>23</sup> Rugman, A. M., Hodgetts, R. M. (1995.), *International Business: A Strategic Management Approach*, McGraw-Hill Inc., New York

<sup>24</sup> Rakita, B. (2006.), *Međunarodni Marketing*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta Beograd, Beograd

Predmet ugovornog odnosa	- Tehnološki postupak, patent, zaštitni znak, ime, know-how	- Model organizacije i poslovanja, know-how i prateća zaštićena i nezaštićena prava
Problemi korisnika	- Tehnološko-proizvodni i dijelom marketing problemi	- Financijski, tehnološki, problemi rukovođenja i marketinga
Naknadu vlasniku	- Licenčne naknade (rojalitet i sl.)	- Inicijalna naknada (franšiza)
Marketing podrška	- Indirektna i poželjna	- Nužna i direktna
Prednosti:	- Nema ulaganja - Minimalni rizik - Koriste mala tržišta - Brz način ulaska	- Ograničena finansijska ulaganja - Koristi lokalne menadžerske talente (usluge) - Veća menadžerska motivacija
Ograničenja:	- Ograničena zarada - Gradi potencijalnu konkurenciju - Ograničava budući razvoj tržišta - Zahtijeva finansijsku i kontrolu kvaliteta	- Često potrebni programi obuke menadžera - Potreba za kontrolu kvaliteta i financija

Izvor: izrada autorice prema Sendić, R.(2010.), *Strategije ulaska na inostrana tržišta*, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo

Licenčna suradnja je metoda nastupa na inozemnom tržištu kada organizacija iz jedne zemlje (davatelj licence) sklada ugovor sa organizacijom iz druge zemlje (primatelj licence) da bi primatelj licence koristio proizvodni proces, primijenio patente u procesu proizvodnje i koristio ugled

davaoca licence u proizvodnji i distribuciji licenčnog proizvoda pod trgovačkom markom<sup>25</sup>. Licenca predstavlja dvosmjerno obavezujući ugovor kojim se davatelj licence obvezuje da će korisniku licence ustupiti pravo korištenja nekog isključivog prava industrijskog vlasništva (patent, uzorak, model, marke) ili znanje i iskustvo kojim davatelj licence de facto raspolaže (marketing znanja, organizacija rada, rukovođenja i sl.). Korisnik licence se obavezuje da će se predmetom licence koristiti na ugovoreni način i u ugovorenom obujmu te da će davatelju licence platiti ugovorenu naknadu<sup>26</sup>.

Franšiza predstavlja specifičnu formu ispoljavanja ugovornog marketinga<sup>27</sup>. Ostvaruje se kroz različite modalitete suradnje i međusobnih poslovnih odnosa između partnera kao samostalnih privrednih subjekata povezanih ugovorom o franšizi na osnovu kojega jedan od njih nositelj franšize ustupa drugom partneru (korisniku franšize) svoja zaštićena ili nezaštićena prava pod točno određenim uvjetima u cilju ostvarivanja jedinstvenog poslovno-organizacijskog programa na tržištu sa individualnim marketing elementima (marka, imidž). Ovako postavljen oblik poslovnog povezivanja podrazumijeva i obavezno pružanje kvalificirane pomoći i niza usluga od strane franšizora radi lakše realizacije i provođenja u život ovakvog kooperacijskog koncepta jer je riječ o ustupanju odnosno uključivanju franšize u već postignutu sliku sistema na tržištu<sup>28</sup>. Prednosti franšize kao ačina ulaska vrlo su slične licenciranju: (1) poduzeće nema mnogo troškova i rizika oko izlaska na međunarodno tržište, pa može prodajući franšize brzo širiti svoje poslovne operacije širom svijeta i tako povećati svoju profitabilnost, (2) primatelju franšiza daje pristup provjereno uspješnom poslovnom konceptu, omogućava smanjenje rizika poslovanja te osigurava relativno brzi i siguran način ostvarivanja profita. Nedostaci franšize su manji kod licenciranja, ali postoje: (1) realna opasnost imitacije patenta ili zaštitnog znaka od strane lokalne tvrtke, (2) smanjena mogućnost kontrole kvalitete proizvoda, najčešće iz uslužnih djelatnosti<sup>29</sup>.

## 2.5. Strateško zajedničko ulaganje

---

<sup>25</sup> Begić, R. (1995.), *Upravljanje poslovnim marketingom*, Ekonomski fakultet Tuzla, Tuzla

<sup>26</sup> Sendić, R. (2010.), *Strategije ulaska na inostrana tržišta*, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo

<sup>27</sup> Bradley, F. (2005.), *International Marketing Strategy*, Prentice Hall Europe, France

<sup>28</sup> Jović, M. (2007.), *Međunarodni marketing*, Intermanet, Beograd, Beograd.

<sup>29</sup> Kolaković, M. (2018.), *Strateški pristup izlasku poduzetnika na međunarodno tržište*, diplomski rad, Ekonomski fakultet, Zagreb

Strateški savezi omogućuju postizanje efekata na bazi kombiniranja snaga firmi kroz ključne parametre kao što su proizvod, tehnologija, funkcionalno iskustvo, uključivanje i ulazak na tržište. Na toj osnovi omogućava se pristup mnogim resursima koji su potrebni za ostvarivanje kako izdvojenih ciljeva firme tako i zajedničkih, jer se u okviru saveza može steći daleko više resursa nego što bilo koja firma samostalno može posjedovati ili kupiti<sup>30</sup>. Strateško zajedničko ulaganje (engl. Strategic joint venture) predstavlja proces osnivanja poduzeća koje je u zajedničkom vlasništvu dvaju ili više inače neovisnih poduzeća. Pokretanje zajedničkog ulaganja s komplementarnim poduzećem već je dugo popularan način pokretanja poslovanja u svijetu. Zajedničko ulaganje općenito predstavlja strateško partnerstvo koje formiraju različita poduzeća s ciljem postizanja nekog zajedničkog pothvata koji inače samostalno poduzeća ne bi moglo ostvariti. Poduzeća sudjeluju u zajedničkim ulaganjima kako bi smanjila troškove izlaska na tržište, stekle pristup jeftinim sirovinama, poboljšala svoju konkurentsku poziciju na tržištu, usvojila nove tehnološke i marketinške vještine, smanjila rizik poslovanja i sl.<sup>31</sup>

Strateško zajedničko ulaganje može se dijeliti na:

- Domaće zajedničko ulaganje – udruženje dvaju ili više poduzetnika iz jedne države
- Strano/međunarodno zajedničko ulaganje – predstavlja proces osnivanja poduzeća u nekoj stranoj državi u zajedničkom vlasništvu s izabranim lokalnim poduzetnikom.

Tablica 2.3. prikazuje osnovne prednosti i nedostatke zajedničkih ulaganja na nivou kompanije.

Tablica 2.2. Prednosti i nedostaci zajedničkog ulaganja

Prednosti	Nedostaci
-----------	-----------

<sup>30</sup> Jović, M. (2007.), *Međunarodni marketing*, Intermanet, Beograd, Beograd..

<sup>31</sup> Kolaković, M. (2018.), *Strateški pristup izlasku poduzetnika na međunarodno tržište*, diplomski rad, Ekonomski fakultet, Zagreb

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Korištenje prednosti zbog uključenosti zemlje domaćina</li> <li>• podjela troškova i rizika ulaganja</li> <li>• postojanje vlasništva</li> <li>• kombiniranje specifičnosti obje firme</li> <li>• mogućnost ulaganja na međunarodnom planu uz limitirane izvore sredstva</li> <li>• ubog regulative ovo je jedina moguća alternativa</li> <li>• lokalni partner pruža informacije: o uvjetima na tržištu, lokalnoj suradnji, veze sa vlastima, lokalnim kupcima i dobavljačima</li> <li>• najbolji način da se osiguraju inputi ili roba koju je teško pribaviti drugačije</li> <li>• u slučaju odustajanja može se osigurati nadoknada (od drugog partnera)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• konfliktni ciljeva partnera (individualna)</li> <li>• dogovaranje oko: iskazivanja dobiti, prihoda, proizvodnje, reinvestiranja, cijena, ekspanzije</li> <li>• podjela dobiti i kontrole poduzećem</li> <li>• traži vrijeme angažiranja eksperata i službenih putovanja (troškovi)</li> <li>• problem komuniciranja</li> <li>• različitost navika i poslovne prakse</li> <li>• problemi oko usuglašavanja različitih interesa</li> <li>• mogućnost antimonopolske reakcije drugih</li> <li>• problemi određivanja odgovarajućeg ulaganja i kontrole veza</li> </ul>
--	--

Izvor: izrada autorice prema Jović, M. (2007.), *Međunarodni marketing*, Intermanet, Beograd, Beograd, str 318.

Iako je međunarodno zajedničko ulaganje popularno, smatra se poprilično rizičnim načinom ulaska na strano tržište. Glavni razlog je potencijalni odabira lošeg partnera. Drugi čimbenik koji pridonosi neuspjehu međunarodnih zajedničkih ulaganja je neslaganje partnera oko opsega ulaganja. Uspjeh zajedničkog ulaganja zahtijeva dogovor o sljedećim elementima: o opsegu i ciljevima ulaganja, o pravnoj formi ulaganja, o doprinosu pojedinog partnera, o trajanju zajedničkog ulaganja, kao i o uvjetima pod kojima će ono prestati. Stoga ta pitanja traže pažljivu pripremu i pregovaranje<sup>32</sup>. Prednosti koje zajedničko ulaganje je prije svega podjela rizika. Putem zajedničkih ulaganja kompanija može ograničiti svoj financijski rizik, kao i izlaganje političkim

<sup>32</sup> Rugman, A. M., Hodgetts, R. M. (1995.), *International Business: A Strategic Management Approach*, McGraw-Hill Inc., New York

rizicima. Drugo, kompanija može koristiti iskustvo po osnovu zajedničkih ulaganja da bi učila o novom tržišnom okruženju. Treće, zajednička ulaganja omogućuju partnerima da postignu sinergiju kombiniranjem različitih snaga u lancu vrijednosti. Konačno, zajedničko ulaganje može biti jedini način ulaska na tržište neke zemlje ili regije, ukoliko vlada favorizira domaće kompanije, ukoliko su uvozne tarife previsoke i slično<sup>33</sup>.

## 2.6. Izravno strano ulaganje

Izravno strano ulaganje (FDI- Foreign Direct Investment) predstavlja formiranje vlastitog poduzeća u inozemstvu kao strategiju ulaska prijenosom proizvodnje u inozemstvo ulaganjem kapitala. Riječ je o najvećem angažiranju resursa, najvišoj stepenici kontrole, najizraženiju izloženost rizicima (posebno političkim) mogući profitni potencijal je najčešće znatno veći u usporedbi sa izvoznim i ugovorno-kooperativnim aranžmanom<sup>34</sup>.

Izravno strano ulaganje može se postići na dva načina:

- Preuzimanjem (kupnjom) postojećih poduzeća na stranom tržištu (engl. *Acquisition*), prilikom čega se najčešće radi o strateškoj kupnji nekog manjeg lokalnog poduzeća; često samo zbog sjecanja prava i pozicije domaćih konkurenata
- Osnivanjem novih poduzeća (vlastitih podružnica) (engl. *Greenfield investment*) na stranom tržištu, putem čega poduzeće otvara i nova radna mjesta i zapošljava nove radnike.

Ovaj način poslovanja mogući je u sljedećim slučajevima: (1) kada je tržište u nekoj stranoj zemlji dovoljno veliko, (2) kada je strano tržište zemljopisno dovoljno blizu, (3) kada je poduzetnik već stekao znatno međunarodno iskustvo, (4) kada konkurencija na tržištu u stranoj zemlji nije jaka, (5) kada poduzeće ima znatnu konkurentsku prednost pred lokalnim konkurentima<sup>35</sup>. Osim atraktivnosti tržišta u stranim zemljama, na odluku poduzeća o izravno stranom ulaganju utječu i drugi čimbenici kao što su: blizina kvalitetnih izvora opskrbe, izvora sirovina ili iskusne radne snage, odnosno kad postoji prilika za minimiziranje troškova poslovanja. Nadalje, provedba

---

<sup>33</sup> Sendić, R. (2010.), *Strategije ulaska na inostrana tržišta*, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo.

<sup>34</sup> Sendić, R. (2010.), *Strategije ulaska na inostrana tržišta*, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo.

<sup>35</sup> Kolaković, M. (2018.), *Strateški pristup izlasku poduzetnika na međunarodno tržište*, diplomski rad, Ekonomski fakultet, Zagreb



međunarodne poduzetničke strategije, posebno ako se ta strategija temelji na snažnoj proizvodnoj međuovisnosti različitih nacionalnih operacija, obično zahtijeva osnivanje vlastitih podružnica. Samo vlastita podružnica daje poduzeću stupanj kontrole neophodan za koordiniranje međunarodne proizvodnje. Izravno strano ulaganje ima najviše smisla kada se konkurentska prednost poduzeća temelji na kontroli nad svojim tehnološkim znanjem, tj. kada postoji potreba za čvrstom kontrolom zbog opasnosti od gubitka kontrole nad tim znanjem<sup>36</sup>.

Tablica 2.4. prikazuje osnovne prednosti i ograničenje akvizicija i greenfield investicija.

Tablica 2.3. Prednosti i ograničenja akvizicija i greenfield investicija

	<b>Akvizicija (kupovina)</b>	<b>Greenfield investicija (start od nule)</b>
<b>Prednosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brzi ulazak</li> <li>• Pristup kanalima distribucije</li> <li>• Postojeće iskustvo menadžmenta</li> <li>• Poznata komercijalna imena, reputacija</li> <li>• Smanjuje konkurenciju</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stepenica razvoja tehnologije</li> <li>• Integrirana proizvodnja</li> <li>• Operativna efikasnost</li> </ul>
<b>Ograničenja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integracija sa postojećim operacijama</li> <li>• Problemi u oblasti komunikacije i koordinacije</li> <li>• Uklapa se u postojeće poslove</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investicijski troškovi</li> <li>• Potreba za izgradnjom poslova</li> <li>• Odlaganje, kašnjenje</li> </ul>

Izvor: izrada autorice prema Douglas, P. S., Craig C. S.(1997.), *Globalna marketing strategija*, Poslovni sistem, „Grmeč“, Beograd., str. 173.

Donošenje odluke o izravnom stranom ulaganju predstavlja vrlo složen proces koji zahtijeva temeljitu procjenu političkih, pravnih, ekonomskih, socijalnih i kulturnih varijabli strane zemlje. Prilikom donošenja odluke poduzetnik treba dobro razmotriti i odnos neke strane zemlje prema

<sup>36</sup> Kolaković, M. (2018.), *Strateški pristup izlasku poduzetnika na međunarodno tržište*, diplomski rad, Ekonomski fakultet, Zagreb

takvim ulaganjima. Posebno se treba istražiti stav vlade prema stranim investicijama kao i moguća ograničenja vlasništva u tim zemljama. Međutim, mnoge države upravo i službeno potiču izravna strana ulaganja kao model za pritjecanje kapitala, stjecanje tehnologija razvijenih u drugim zemljama, brži i regionalni i nacionalni razvoj i otvaranje novih radnih mjesta, što širom otvara vrata za ovakav međunarodni strateški nastup poduzetnika<sup>37</sup>.

---

<sup>37</sup> Rugman, A. M., Hodgetts, R. M. (1995.), *International Business: A Strategic Management Approach*, McGraw-Hill Inc., New York

### 3. ORGANIZACIJSKE STRUKTURE ZA MEĐUNARODNO POSLOVANJE

Multinacionalne kompanije ne mogu implementirati strategije bez efikasne organizacijske strukture. Bez odgovarajuće strukture nije moguće osigurati efikasno dostizanje željenih ciljeva. Postoji mnogo različitih organizacijskih struktura za koje se organizacija može odlučiti i brojni faktori utječu na taj izbor. Primjerice, organizacije koje po prvi put izlaze na novo međunarodno tržište odlučiti će se za drugačiju strukturu od onih organizacija koje izlaze po drugi put. Međunarodna struktura će se promijeniti zajedno sa strateškim planom ili ukoliko se pokaže neefikasnom<sup>38</sup>.

#### 3.1. Čimbenici organizacije

Čimbenici organizacije su svi čimbenici koji utječu na izbor određene vrste organizacijske strukture. Oni određuju ključne dimenzije organizacije kao što su dubina podjele rada i specijalizacije, broj hijerarhijskih razina u organizaciji, raspon kontrole, razina ovlasti i odgovornosti, stupanj centralizacije i decentralizacije te koordinacije u organizaciji<sup>39</sup>. „Pod unutarnjim se čimbenicima podrazumijevaju oni na koje organizacija može u velikoj mjeri utjecati i može ih sama definirati odnosno njima upravljati; pod vanjskim se čimbenicima ili čimbenicima okoline misli na one koji nisu pod izravnim nadzorom organizacije, tj. njezina menadžmenta, nego su već unaprijed definirani na institucionalnoj, nacionalnoj ili globalnoj razini te im se organizacija nastoji što je moguće brže prilagoditi“<sup>40</sup>.

Postoje unutarnji čimbenici organizacije i vanjski čimbenici organizacije odnosno čimbenici okoline. Unutarnji čimbenici u pravilu su pod kontrolom organizacije, dok su vanjski čimbenici oni na koje organizacija u pravilu nema kontrolu. Čimbenici organizacije koji utječu na izbor organizacijske strukture neke organizacije, unutarnji ili vanjski, ne mogu se promatrati izolirano jedni od drugih. Ne samo zato što na svaku organizaciju utječu istodobno već i stoga što svaki od

---

<sup>38</sup>Rugman, A. M., Hodgetts, R. M. (1995.), *International Business: A Strategic Management Approach*, McGraw-Hill Inc., New York

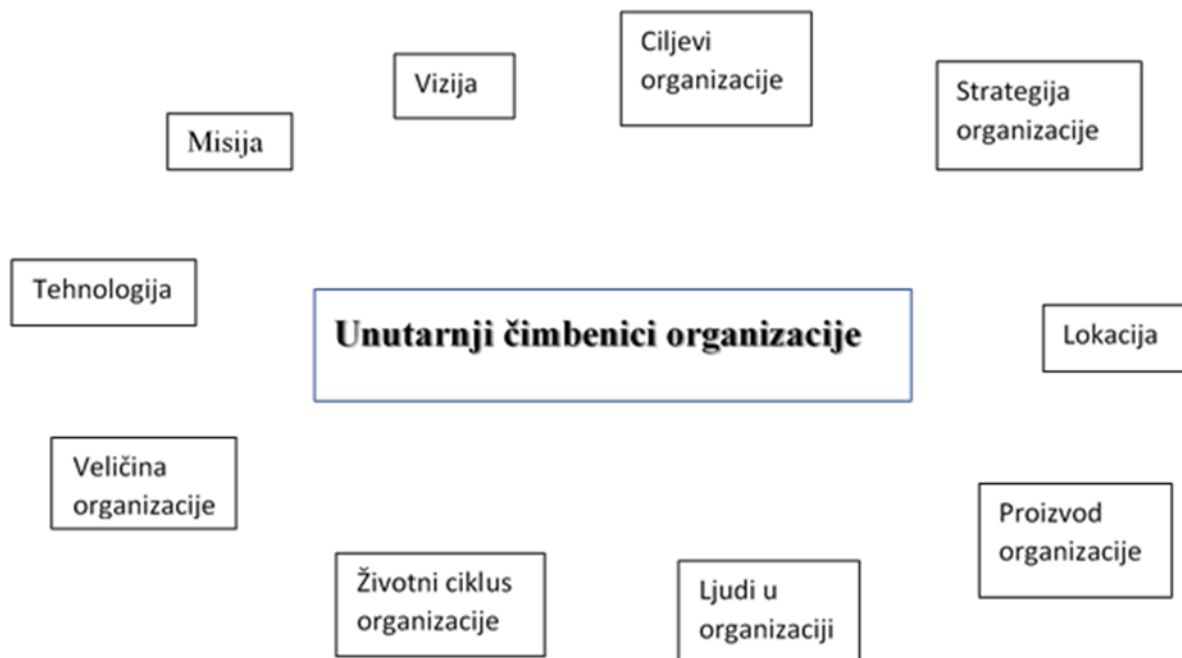
<sup>39</sup> Sikavica, P. (2011.), *Organizacija*, Školska knjiga, Zagreb

<sup>40</sup> Hernaus, T., Aleksić, A. (2016.), Unutarnji čimbenici organizacije, u: Galetić, L. (ur.), *Organizacija*, Sinergija, Zagreb, 121-152

čimbenika organizacije utječe i na druge čimbenike, kao što i svi zajedno, kao i svaki pojedinačno, utječu na organizacijsku strukturu organizacije<sup>41</sup>.

Analizirajući mišljenja raznih istraživača Pere Sikavica došao je do spoznaje četiri ključna čimbenika organizacijskog dizajna: strategija, tehnologija, veličina i okolina.

Slika 3.1 Unutarnji čimbenici organizacije



Izvor: izrada autorice prema Sikavica, P. (2011.), *Organizacija*, Školska knjiga, Zagreb .

Među najvažnijim čimbenicima koji utječu na oblikovanje organizacijske strukture svake organizacije su vizija, misija i ciljevi organizacije. Obzirom na hijerarhiju ciljeva organizacije, vizija se poima kao dugoročan cilj kojemu organizacija teži, a misija se često naziva glavnim ciljem organizacije. Misija ili svrha organizacije razlog je postojanja organizacije<sup>42</sup>. Vizija organizacije cjelovita je predodžba o budućoj slici organizacije i putovima njezina ostvarenja. Misija organizacije temeljni je razlog postojanja organizacije. Dok se vizija odnosi na budućnost organizacije, misija je usredotočena na sadašnjost. Ciljevi organizacije sadržavaju najvažnija

<sup>41</sup> Sikavica, P. (2011.), *Organizacija*, Školska knjiga, Zagreb

<sup>42</sup> Rugman, A. M., Hodgetts, R. M. (1995.), *International Business: A Strategic Management Approach*, McGraw-Hill Inc., New York

obilježja svake organizacije. Ciljevi znače željeno stanje organizacije u budućnosti, koja može biti bliža ili dalja. Strategija je prema nekim autorima ključan organizacijski čimbenik. J. R. Galbraith na pitanje odakle početi u oblikovanju organizacije odgovara da treba početi od strategije jer ona određuje temeljne smjernice procesa oblikovanja organizacije. Strategija odgovara na pitanje kako će organizacija postići zacrtane ciljeve<sup>43</sup>. Tehnologija je jedan od najvažnijih čimbenika koji utječu na oblikovanje organizacije. Američki sociolog H. Aldrich smatra da je tehnologija ključan čimbenik te da je važnija od veličine organizacije. On tehnologiji pridaje najveću važnost u oblikovanju organizacije. Tehnologija ne samo što utječe na promjene u organizaciji nego i izaziva promjene u cijelom društvu. Veličina organizacije važna je u oblikovanju organizacijske strukture jer izbor određenog oblika organizacije, kao i mnoga rješenja unutarnje organizacije ovise upravo o veličini organizacije. Možemo ju mjeriti po broju zaposlenih, veličini ostvarenog prihoda, veličini ostvarenog profita, vrijednosti imovine organizacije, udio organizacije na tržištu ponude, usluga i slično. Životni ciklus organizacije je kako ističe R. L. Daft način na koji razmišljamo o rastu organizacije i promjenama<sup>44</sup>. Prema koncepciji životnog ciklusa organizacije, organizacije se rađaju, žive i eventualno umiru. Pod ljude smatramo ljudske potencijale, što se odnosi na sve zaposlene u organizaciji koje treba koordinirati, usmjeravati, motivirati i voditi prema ostvarenju ciljeva organizacije. Ljudi utječu na organizaciju na više načina: svojim znanjem, sposobnostima, koncepcijom menadžmenta, stavovima, potrebama, načinom organizacije radnih mjesta, oblikovanjem neformalne organizacije i slično. Proizvod ili usluga organizacije također je važan čimbenik organizacije. O vrsti proizvoda odnosno usluge, ovisi izbor modela globalne organizacijske strukture organizacije, ali organizacija pojedinih elemenata organizacijske strukture. Lokacija organizacije bilo da je dobra ili loša uvijek utječe na organizaciju. Ovisno o lokaciji troškovi poslovanja neke organizacije svakako će biti veći ili manji<sup>45</sup>.

---

<sup>43</sup> Hadžiahmetović, Z., Softić, S., Kulović, Dž. (2008.), *Organizacija: teorije, strukture, ponašanje*, Ekonomski fakultetu Sarajevu, Sarajevo

<sup>44</sup> Rugman, A. M., Hodgetts, R. M. (1995.), *International Business: A Strategic Management Approach*, McGraw-Hill Inc., New York

<sup>45</sup> Rugman, A. M., Hodgetts, R. M. (1995.), *International Business: A Strategic Management Approach*, McGraw-Hill Inc., New York

Slika 3.2. Vanjski čimbenici organizacije



Izvor: izrada autorice prema Sikavica, P. (2011.), *Organizacija*, Školska knjiga, Zagreb

Vanjski su čimbenici organizacije ili kako se još nazivaju čimbenici okoline, za razliku od unutarnjih čimbenika, takvi da na njih organizacija može samo donekle utjecati, ali im se zato mora prilagođavati ako želi opstanak i razvoj. Vanjski čimbenici organizacije su: konkurencija (međunarodna konkurencija, međunarodne organizacije, međunarodne akvizicije...), društveno-kulturno (dob, vrijednosti, vjerovanja, religija..), vlada (gradski, državni i savezni zakoni i propisi, porezi...), ekonomski uvjeti (recesija, stopa inflacije, rast..), tehnologija, tržište (kupci, klijenti...), financijski resursi (burze, banke, štednje...), ljudski resursi (tržište rada, zavodi za zapošljavanje, edukacije...), sirovine (dobavljači, proizvođači, usluge...), gospodarske grane (konkurenti, gospodarske grane, povezanost gospodarskih grana...)<sup>46</sup>.

### 3.2. Tradicionalne organizacijske strukture

Vrsta organizacijske strukture koju poduzeće primjenjuje u velikoj mjeri određuje način njegova funkcioniranja. Da bi se razumjela priroda različitih vrsta organizacijskih struktura valja detaljno

<sup>46</sup> Rugman, A. M., Hodgetts, R. M. (1995.), *International Business: A Strategic Management Approach*, McGraw-Hill Inc., New York

prikazati i objasniti tradicionalne organizacijske strukture. Iako se radi o najstarijim oblicima strukturiranja poduzeća, njihova se važnost i primjenjivost ne smanjuje, oni su u svakodnevnoj poslovnoj praksi najčešće primjenjivane vrste organizacijskih struktura<sup>47</sup>.

Tradicionalna odnosno birokratska struktura često se predstavlja i kao klasična organizacijska struktura. Tradicionalna organizacijska struktura nezaobilazna je budući da predstavlja osnovni „građevni materijal“ iz kojega niču odnosno na kojemu se temelje i izgrađuju sve organske strukture. Zbog toga je posebno važno dobro poznavati i razumjeti tradicionalne organizacijske strukture, jer su one temelj svake organizacije. Ova organizacijska struktura još uvijek predstavlja prevladavajući oblik organizacijskih struktura. Tradicionalne odnosno birokratske organizacije u velikoj su mjeri složene i formalizirane sa strogim pravilima i procedurama koje se moraju poštovati, kao što su i naglašeno centralizirane. Karakterizira ju duboka i detaljna podjela rada te visoka specijalizacija radnika, pa je za rad na pojedinim radnim mjestima potrebno malo izobrazbe, a ne zahtijeva se ni neko posebno radno iskustvo. Zbog duboke i detaljne podjele rada karakterizira ju širok raspon kontrole te veći broj suradnika čiji posao koordinira jedan pretpostavljeni menadžer. Obzirom na centralizaciju komuniciranja u birokratskoj organizaciji je vertikalno, tj. odozgo prema dolje i isključivo je u pisanom obliku<sup>48</sup>. Tradicionalna struktura je struktura koja iskazuje visok stupanj centralizacije što je ujedno i podloga efikasnog funkcioniranja. Sukladno rastu i razvoju poduzeća sredinom stoljeća u praksi i teoriji razlikuju se dva tipa: funkcionalne i divizionane<sup>49</sup>.

Jednostavna struktura dominira u poslovnim društvima koja su obično mala i nemaju funkcionalne ili predmetne strukture. Takvim društvima neposredno upravljaju vlasnici- menadžeri, a često i sami obavljaju neke poslove, nadgledajući mali broj nespecijaliziranih radnika. Jednostavna struktura je pogodna za organizacije koje su n ove i male, i vlasnik može osobno nadgledati poslovanje<sup>50</sup>.

---

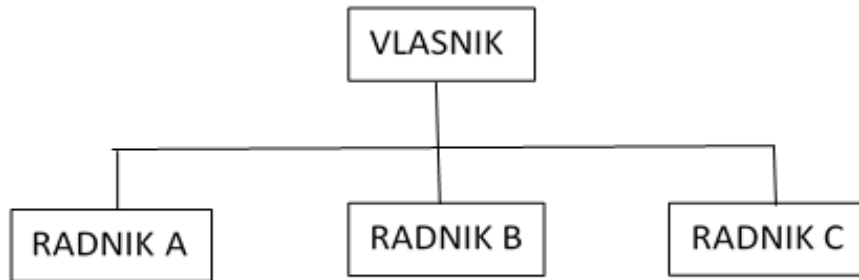
<sup>47</sup> Hernaus, T., Aleksić, A. (2016.), Unutarnji čimbenici organizacije, u: Galetić, L. (ur.), *Organizacija*, Sinergija, Zagreb, 121-152.

<sup>48</sup> Sikavica, P., Hernaus, T. (2011.), *Dizajniranje organizacije strukture, procesi, poslovi*, Novi informator d.o.o. Zagreb

<sup>49</sup> Sikavica, P. (1999.), Oblikovanje organizacijske strukture, u: Sikavica, P., Novak, M. (ur.), *Poslovna organizacija*, Informator, Zagreb

<sup>50</sup>: Hadžiahmetović, Z., Softić, S., Kulović, Dž. (2008.), *Organizacija: teorije, strukture, ponašanje*, Ekonomski fakultetu Sarajevu, Sarajevo

Slika 3.3. Jednostavna struktura



Izvor: izrada autorice prema Hadžiahmetović, Z., Softić, S., Kulović, Dž. (2008.), *Organizacija: teorije, strukture, ponašanje*, Ekonomski fakultetu Sarajevu, Sarajevo

Prednosti ove strukture su: nije komplicirana, manje formalizma, centralizirani autoritet, veća mogućnost vraćanja izvršavanja zadataka svih zaposlenih, manje praznih hodova, manje nivoa rukovođenja i mogućnost bržeg reagiranja u dinamičkom okruženju, jednostavno odlučivanje i upravljanje. Slabosti su: manja ekonomska moć, teže dobivanje kredita i manja mogućnost diversifikacije<sup>51</sup>.

Linjska struktura ima karakteristiku da uputstva i naredbe putuju od vrha na dolje, preko svih razina hijerarhije. Radnici koji nisu menadžeri, podređeni su nekom od menadžera, tako da se radi o subordinirajućoj strukturi. Ova struktura je nastala još u dalekoj prošlosti. Linjska organizacijska struktura se malo upotrebljava, i to najčešće u vojsci. Najbolji primjer efikasne linjske organizacije postoji na bojnim brodovima i podmornicama, gdje se točno zna što je čiji zadatak i gdje svaki zadatak i vojnih ima svoju šifru. Organizacija je unaprijed postavljena i stalno se uvježbava.<sup>52</sup>

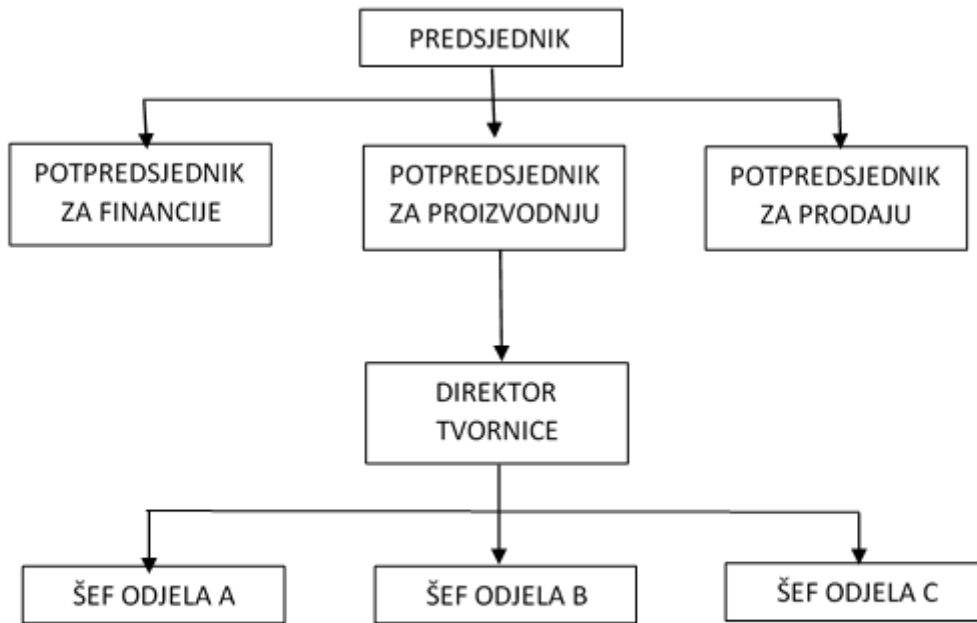
---

<sup>51</sup> Hadžiahmetović, Z., Softić, S., Kulović, Dž. (2008.), *Organizacija: teorije, strukture, ponašanje*, Ekonomski fakultetu Sarajevu, Sarajevo

<sup>52</sup> Rugman, A. M., Hodgetts, R. M. (1995.), *International Business: A Strategic Management Approach*, McGraw-Hill Inc., New York



Slika 3.4. Linijska struktura



Izvor: izrada autorice prema Dulanović, Z., Jaško, O. (2011.), *Organizaciona struktura i promjene*, Fakultet organizacionih nauka, Beograd

Prednosti ove strukture su: jasno određene nadležnosti i primanje naredbi samo od jednog pretpostavljenog. Nedostaci su to što se od menadžmenta traži visok nivo znanja, sporost u provođenju naredbi s najvišeg nivoa i mogućnost izmjene originalnosti naredbi<sup>53</sup>.

Temeljne vrste klasičnih odnosno birokratskih organizacijskih struktura, na kojima počivaju sve organizacije jesu funkcijske i divizijske organizacijske strukture. Funkcijske organizacijske strukture temelje se na načelu izvršenja, a divizijske na načelu objekta. Temeljne su zbog mogućnosti raščlanjivanja svake organizacije po poslovima odnosno zadacima ili funkcijama koje se u njoj obavljaju, a neke još i po objektu, tj. po tome što proizvode ili po nekom drugom objektu.

<sup>53</sup> Hadžiahmetović, Z., Softić, S., Kulović, Dž. (2008.), *Organizacija: teorije, strukture, ponašanje*, Ekonomski fakultetu Sarajevu, Sarajevo

Funkcijska organizacijska struktura može imati oblik čiste funkcijske organizacijske strukture, s većim ili manjim brojem formiranih funkcijskih organizacijskih jedinica, ali također i oblik procesno orijentirane funkcijske organizacijske strukture. Divizijska organizacijska struktura javlja se u različitim modalitetima, i to kao predmetna, teritorijalna, ali i kao ona koja je orijentirana prema kupcima odnosno korisnicima<sup>54</sup>.

Funkcijsku strukturu karakterizira grupiranje istorodnih, sličnih i neposredno zavisnih i uvjetovanih poslova. Ovo grupiranje se obavlja tako da se svi poslovi date funkcije međusobno povežu i svrstaju u odgovarajuću organizacijsku jedinicu (sektor)<sup>55</sup>. U svakoj tako formiranoj funkcijskoj organizacijskoj jedinici objedinjeno je obavljanje srodnih ili sličnih poslova koji pripadaju toj poslovnoj funkciji. Temeljne poslovne funkcije svake organizacije su: istraživanje i studij proizvoda, razvoj, nabava, upravljanje ljudskim potencijalima, proizvodnja, prodaja i financije. Funkcijska organizacijska struktura većinom je primjenjiva za male i srednje velike organizacije. Može biti primjerena i za velika poduzeća ako se bave proizvodnjom jednog osnovnog proizvoda (primjerice šećera, ulja itd.) ili ograničenog broja srodnih ili sličnih proizvoda. Ako poduzeće proizvodi jedan ili nekoliko sličnih ili istih proizvoda, primjenom iste tehnologije proizvodnje, namijenjenih istom tržištu odnosno istoj kategoriji kupaca, odlučiti će se za funkcijsku organizacijsku strukturu<sup>56</sup>.

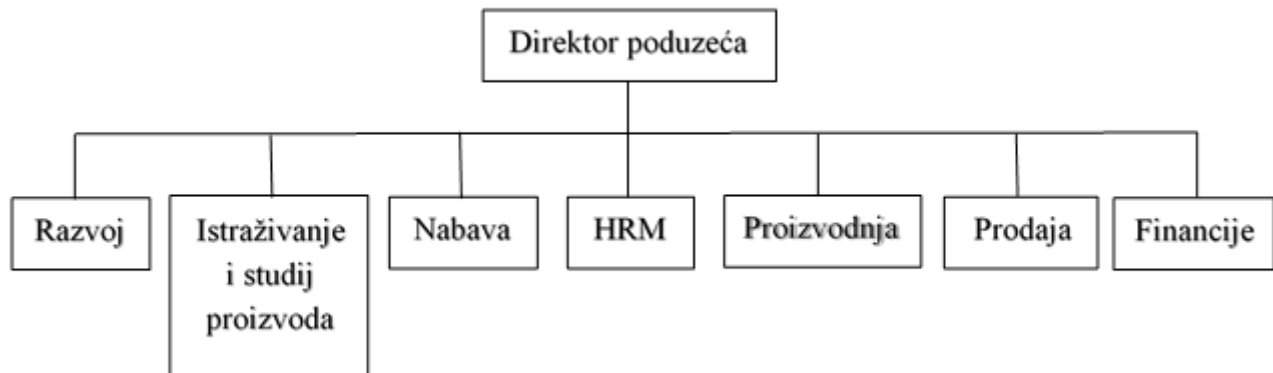
---

<sup>54</sup> Sikavica, P., Hernaus, T. (2011.), *Dizajniranje organizacije strukture, procesi, poslovi*, Novi informator d.o.o. Zagreb

<sup>55</sup> Hadžiahmetović, Z., Softić, S., Kulović, Dž. (2008.), *Organizacija: teorije, strukture, ponašanje*, Ekonomski fakultetu Sarajevu, Sarajevo

<sup>56</sup> Sikavica, P., Hernaus, T. (2011.), *Dizajniranje organizacije strukture, procesi, poslovi*, Novi informator d.o.o. Zagreb

Slika 3.5. Standardni oblik funkcijske organizacijske strukture



Izvor: izrada autorice prema Sikavica, P., Hernaus, T. (2011.), *Dizajniranje organizacije strukture, procesi, poslovi*, Novi informator d.o.o. Zagreb

Prednosti funkcijske organizacijske strukture: visok stupanj specijalizacije i podjele rade, stručno vođenje i jedinstvena koordinacija poslova istih funkcija, logična povezanosti poslovnih funkcija, naglašavanje važnosti glavnih funkcija, poštovanje načela specijalizacije po funkcijama, čvrsta kontrola od vrhovnog menadžmenta, racionalna upotreba resursa, niski režijski troškovi i fleksibilnost oblikovanja strukture. Nedostaci su: sporo prilagođavanje promjenama u poslu i okolini, rascjepkanost poslova i otežana koordinacija, odsutnost suradnje i timskog rada, sporo i neadekvatno odlučivanje, nedostatak inovacija, naglašavanje ciljeva pojedinih funkcija, a ne ciljeva poduzeća kao cjeline i ograničavanje razvoja menadžera za preuzimanje funkcija na najvišoj razini menadžmenta<sup>57</sup>.

Divizijsku strukturu karakterizira formiranje organizacijskih jedinica s aspekta rada, proizvodnje ili usluga, pri čemu objekta može biti proizvod, prodajna linija, grupa proizvoda, geografska područja, vrijeme, kupci, oprema itd. Osnovni kriterij ovog grupiranja je predmetna i teritorijalna pripadnost, što znači da se pojedinačni zadaci grupiraju prema unaprijed definiranim proizvodima ili tržišnim segmentima<sup>58</sup>. Divizijska organizacijska struktura javlja se kao posljedica rasta i razvoja poduzeća ili neke druge organizacije koje su zbog diverzifikacije proizvodnje i širenja

<sup>57</sup> Rugman, A. M., Hodgetts, R. M. (1995.), *International Business: A Strategic Management Approach*, McGraw-Hill Inc., New York.

<sup>58</sup> Hadžiahmetović, Z., Softić, S., Kulović, Dž. (2008.), *Organizacija: teorije, strukture, ponašanje*, Ekonomski fakultetu Sarajevu, Sarajevo

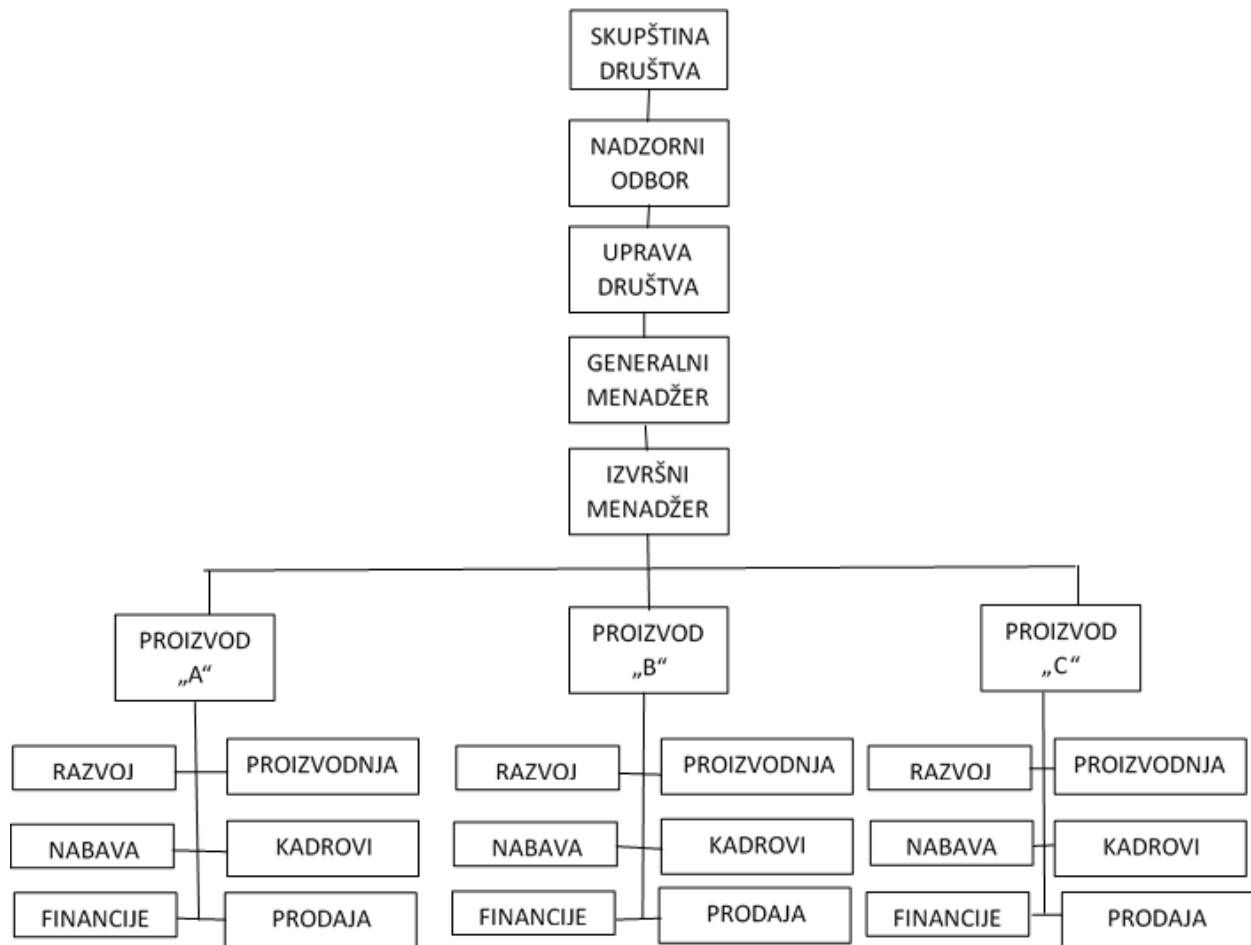
asortimana proizvoda te ekspanzijom na nova tržišta kao i usmjeravanjem na određene kategorije kupaca, nužno bila primorana svoju staru, tradicionalnu funkcijsku organizacijsku strukturu zamijeniti novim oblicima i modelima organizacije<sup>59</sup>. Diverzifikacije proizvodnje prati proces divizionalizacije njihove organizacijske strukture. Pratiti će ju i decentralizacije obavljanja poslovnih funkcija, koje će samo jednim dijelom ostati na razini poduzeća, kao centralne službe, koje opslužuju sve divizijske organizacijske jedinice u poduzeća, ali će isto tako dobar dio tih poslovnih funkcija odnosno poslova nekih funkcija biti prenesen na razinu divizijskih organizacijskih jedinica. Divizijska organizacijska struktura je vrsta organizacijske strukture kod koje se podjela rada u organizaciji kao i grupiranje i povezivanje srodnih ili sličnih poslova te formiranje nižih organizacijskih jedinica obavlja prema „proizvodima“, „geografskom području“ ili „kategorijama kupaca“<sup>60</sup>.

---

<sup>59</sup> Galetić, L., Hernaus, T., Rašić, S. (2011.), Organizacijske strukture, u: Galetić, L. (ur.), *Organizacija velikih poduzeća*, Sinergija, Zagreb, 211-264.

<sup>60</sup> Sikavica, P., Hernaus, T. (2011.), *Dizajniranje organizacije strukture, procesi, poslovi*, Novi informator d.o.o. Zagreb

Slika 3.6. Divizijski model- predmetna organizacijska struktura



Izvor: izrada autorice prema Hadžiahmetović, Z., Softić, S., Kulović, Dž. (2008.), *Organizacija: teorije, strukture, ponašanje*, Ekonomski fakultetu Sarajevu, Sarajevo.

Prednosti su: veće organizacijske jedinice od funkcijskih organizacijskih jedinica, jedinice su u velikoj mjeri autonomne, ali i ovisne o korporacijskom centru, omogućavaju razvoj menadžera za preuzimanje funkcija na razini vrhovnog menadžmenta, decentralizacija odgovornosti od viših na niže razine, lako prilagođavanje i brza reakcija, usredotočenost na proizvode/regije/kupce i osiguranje izvrsne koordinacije između funkcijskih odjela unutar divizije. Nedostaci su: paralelno obavljanje poslova istih poslovnih funkcija po svim divizijama, jačanje dijelova (divizija) a ne

cjeline, potreba za većim brojem kvalificiranog osoblja, otežana kontrola s vrha organizacije i otežana dublja specijalizacija i korištenje vještina zaposlenih<sup>61</sup>.

### 3.3. Međunarodne organizacijske strukture

Multinacionalne organizacije ne mogu implementirati strategije bez efikasne strukture. Strategija pokreće plan akcije, ali struktura je kritična točka koja može osigurati da se dostignu željeni ciljevi i efikasnost. Postoji mnogo izbora za koje se takve organizacije mogu odlučiti i mnogo faktora koji će utjecati na taj izbor. Međunarodna struktura će se mijenjati sukladno strategiji i ukoliko se pokaže neefikasnom promijenit će se. Neke najčešće međunarodne strukture su:

- divizijska međunarodna struktura
- predmetna međunarodna struktura
- globalna geografska struktura<sup>62</sup>

*Divizijska međunarodna struktura* centralizira sve međunarodne operacije i jedna je od najviše korištenih u Američkim državama. Ovakav raspored pruža mnogo prednosti. Jedna od prednosti je to što ovakva organizacijska struktura regulira teret na izvršnom direktoru pružajući mogućnost drugim odjelima da budu u kontaktu sa izravnim radnjama kako na domaćem tržištu tako i na onim međunarodnim<sup>63</sup>. Nadalje ovakva struktura podiže status međunarodnim operacijama te na taj način izjednačava njihovu važnost sa onima na domaćem tržištu. Sve informacije, zahtjevi, donošenje odluka koji su vezani za međunarodne aktivnosti su povezane kroz jednu točku u lancu koja se naziva „međunarodna divizija“. Negativne strane divizijske međunarodne strukture su prvenstveno uzrokovane zbog dijeljenja na domaće i međunarodne divizije koje znaju stvoriti protivnike između te dvije strane. Druga negativna strana je stvaranje pritiska na dio organizacije koji radi na domaćem tržištu zbog toga što djeluju lokalno, ali moraju razmišljati i donosit odluke globalno<sup>64</sup>.

---

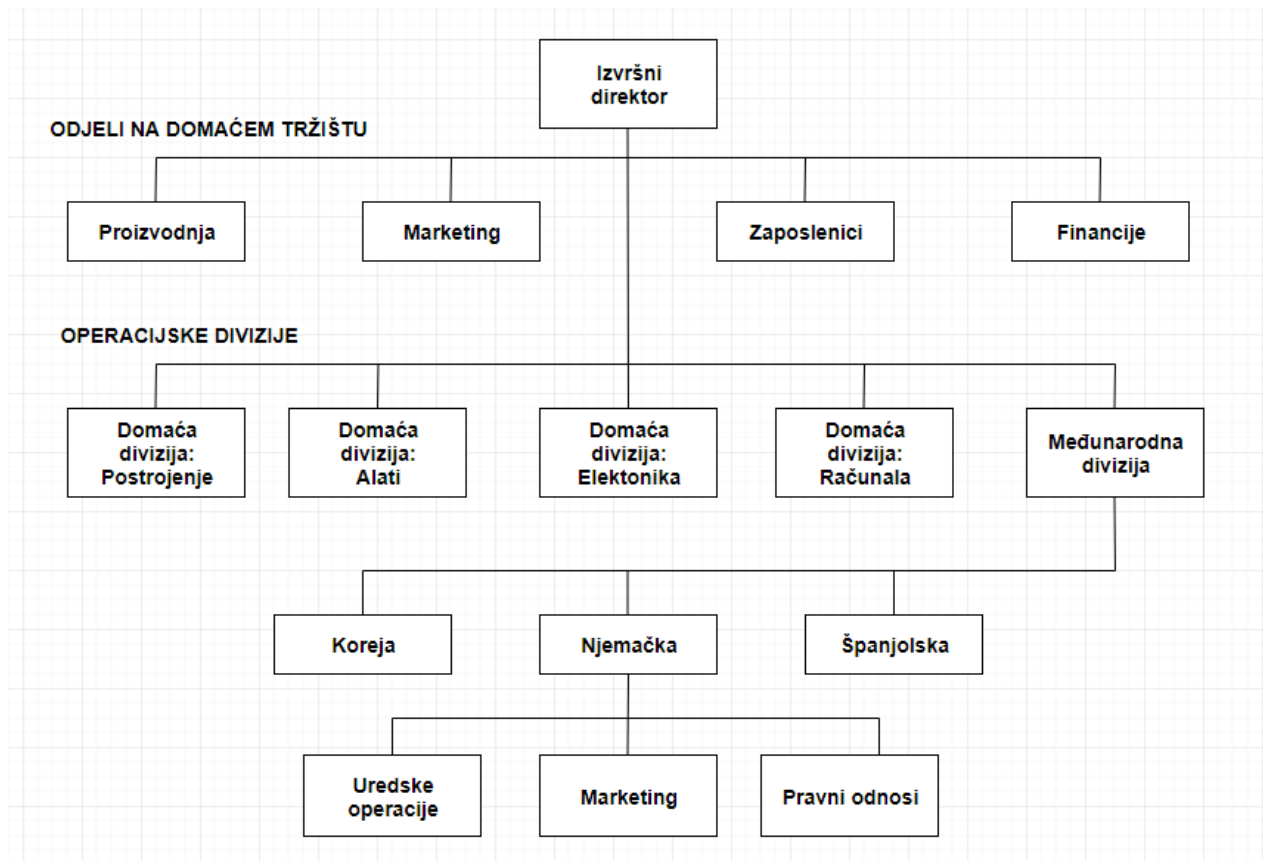
<sup>61</sup> Sikavica, P., Hernaus, T. (2011.), *Dizajniranje organizacije strukture, procesi, poslovi*, Novi informator d.o.o. Zagreb

<sup>62</sup> Rugman, A. M., Hodgetts, R. M. (1995.), *International Business: A Strategic Management Approach*, McGraw-Hill Inc., New York

<sup>63</sup> Hadžiahmetović, Z., Softić, S., Kulović, Dž. (2008.), *Organizacija: teorije, strukture, ponašanje*, Ekonomski fakultetu Sarajevu, Sarajevo

<sup>64</sup> Podrug, N., Rahimić, Z. (2013.), Međunarodni strateški menadžment, u: Podrug, N., Rahimić, Z. (ur.), *Međunarodni menadžment*, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo

Slika 3.7. Divizijska međunarodna struktura



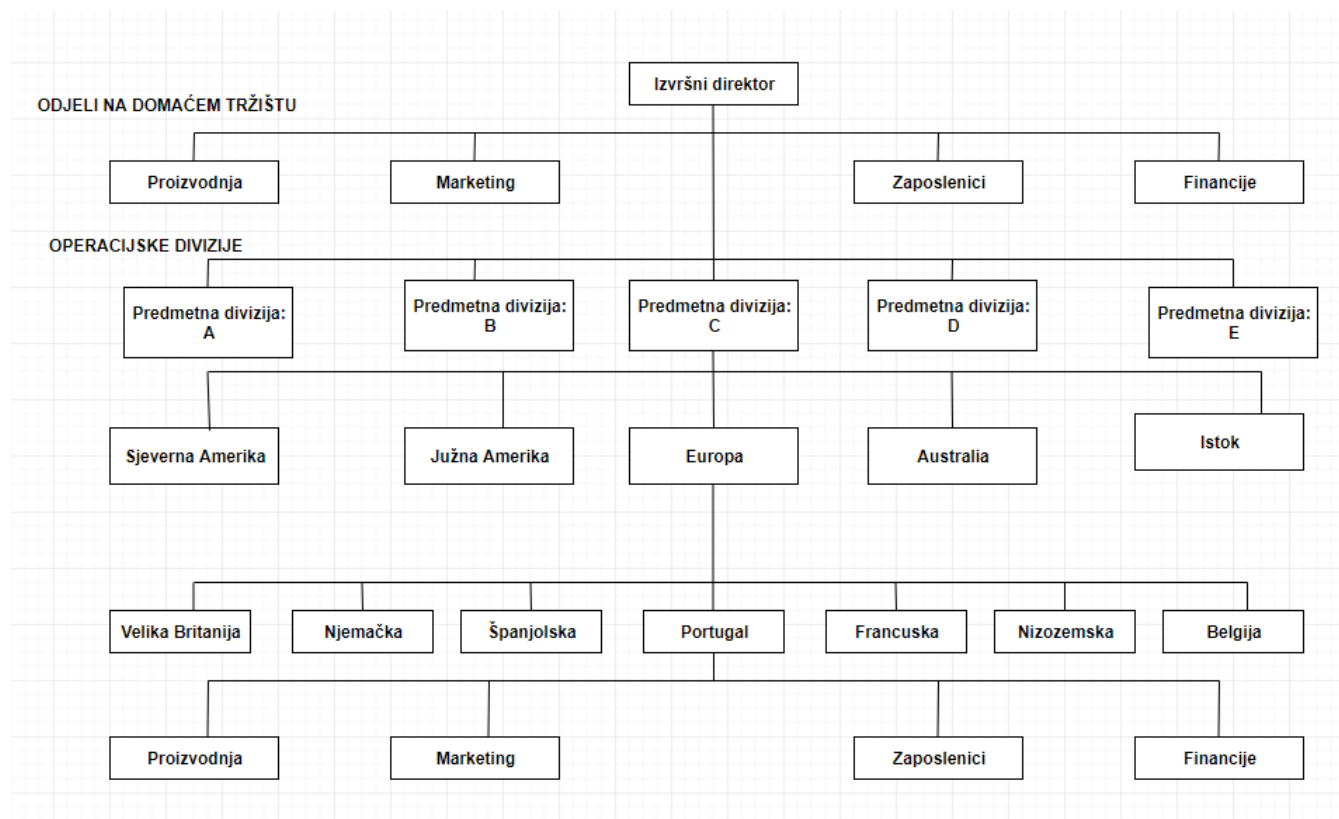
Izvor: izrada autorice prema Rugman, A. M., Hodgetts, R. M. (1995.), *International Business: A Strategic Management Approach*, McGraw-Hill Inc., New York.

*Predmetna međunarodna struktura* je strukturni aranžman u kojem su domaćim divizijama dane odgovornosti za grupe proizvoda po cijelom svijetu. Globalna proizvodna divizijska struktura se oslanja na profit. Od svake predmetne linije se očekuje da generalizira priljev na investiciju. Svaka predmetna linija se vodi kao zaseban posao sa proizvodno divizijskim menadžerom kojem je dana autonomija u odlučivanju. Samo se budžet određuje centralno od strane centralnog menadžmenta<sup>65</sup>. Postoje mnogo pozitivne strane ove međunarodne strukture. Na svaki proizvod je moguće usmjeriti fokus kako bi se što bolje zadovoljile potrebe potrošača. Također stvara kadrove iskusnih, obrazovanih stručnjaka koji razumiju potrebe svakog pojedinog predmeta. Neke negativne strane su mnogo radne snage i znanja koje treba duplicirati na svaki pojedini odjel. Iduća negativna strana

<sup>65</sup> Podrug, N., Rahimić, Z. (2013.), *Međunarodni strateški menadžment*, u: Podrug, N., Rahimić, Z. (ur.), *Međunarodni menadžment*, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo

je davanje više pažnje ljudima i proizvodu koji se bolje prodaje, a zapostavljanje onog proizvoda i odjela koji rade na njemu koji nema toliko dobre rezultate<sup>66</sup>.

Slika 3.8. Predmetna međunarodna struktura



Izvor: izrada autorice prema Rugman, A. M., Hodgetts, R. M. (1995.), *International Business: A Strategic Management Approach*, McGraw-Hill Inc., New York

*Globalna geografska struktura* je struktura u kojoj se primarne operacije i odgovornosti delegiraju menadžerima u određenim područjima, a svaki od njih je odgovoran za specifičnu geografsku regiju. U ovoj organizaciji svaka regionalna divizija je odgovorna za sve funkcije unutar tog teritorija, što se odnosi na proizvodnju, marketing, zaposlenike i financije<sup>67</sup>. Čini se da ima neke sličnosti u strukturi sa predmetnom međunarodnom strukturom, ali oni djeluju na potpuno drugačije načine. Unutar predmetne međunarodne strukture svaka proizvodna divizija je

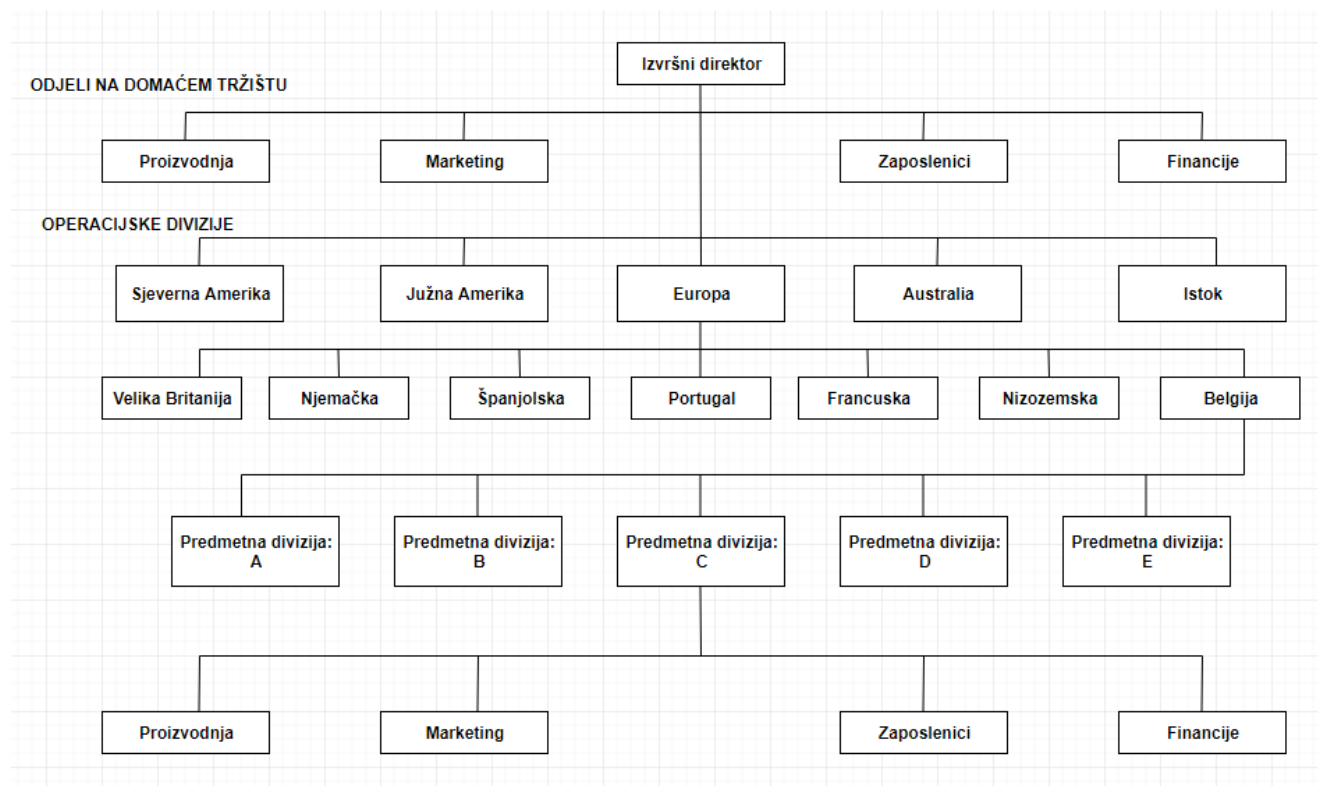
<sup>66</sup> Rugman, A. M., Hodgetts, R. M. (1995.), *International Business: A Strategic Management Approach*, McGraw-Hill Inc., New York

<sup>67</sup> Podrug, N., Rahimić, Z. (2013.), *Međunarodni strateški menadžment*, u: Podrug, N., Rahimić, Z. (ur.), *Međunarodni menadžment*, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo



odgovorna za njegove izlazne procese diljem svijeta. Sa globalnom geografskom strukturom individualne proizvodne linije subjekt su svakog pojedinog geografskog teritorija. Najveća prednost ove strukture je to što dozvoljava malim grupama menadžera kontrolu u cijelom nizu organizacije. Druga prednost je to što nema duplikacije radnje, a postoji centralizirana kontrola. Nedostatak ove strukture je to što teška za koordiniranje proizvodnje i marketinških polja obzirom na individualnost svake operacije<sup>68</sup>.

Slika 3.9. Globalna geografska struktura



Izvor: izrada autorice prema Rugman, A. M., Hodgetts, R. M. (1995.), *International Business: A Strategic Management Approach*, McGraw-Hill Inc., New York

<sup>68</sup> Rugman, A. M., Hodgetts, R. M. (1995.), *International Business: A Strategic Management Approach*, McGraw-Hill Inc., New York

## 4. ANALIZA ORGANIZACIJSKIH SPECIFIČNOSTI STARBUCKS KORPORACIJE

Jerry Baldwin, Gordon Bowker i Zev Siegl osnivači Starbucksa otvorili su prvu poslovnicu Starbucksa u Seattlu 31.3.1971. godine. Zbog financijskih problema sredinom osamdesetih, osnivači Starbucksa morali su prodati poslovnice menadžeru Howardu Schultzu. Godine 1986 Starbucks je imao samo 6 poslovnica. Howard je napravio novi imidž i reorganizirao Starbucks kako bi poboljšao efikasnost. Postigao je kompetitivnu prednost pozicioniranjem Starbucksa u misli kupaca, na način da je postao lider u kategoriji proizvoda koje nudio Starbucks, što je iziskivalo velike novčane investicije, trud i vrijeme. Howard je proučio Američko tržište i shvatio kako je većina Amerikanaca nezadovoljna iskustvom ispijanja kave, posebice mlađe generacije. Osmislio je koncept nabavke zrnate kave od autentičnih proizvođača i time pozicionirao Starbucks kao prodavača kave autentične kvalitete. Krajem osamdesetih Howard Schultz posjetio je Milan, kako bi proučio prodavaonice kave tamo. Došao je do nekoliko bitnih zaključaka: svaka ulica je imala barem jedan kafić, a u svakom osoba koja je radila na posluživanju kave kupcima bila je nasmijana, nekim kupcima obraćala se imenom i cijeli taj doživljaj bio je mnogo topliji nego u Americi. Takve poslovnice bile su ispunjene smijehom, radošću, veseljem i toplinom. Howard je shvatio da je ključni element njegovog poslovanja u poslovnicama gdje se treba desiti povezanost kupca prema Starbucksu. „Starbucks je tretirao kavu kao proizvod, nešto što se pakira i odnese kući poput namirnica. Bio je daleko iza srca i duše onoga što kava stvarno predstavlja stoljećima“ izjavio je Howard Schultz. Kako bi Starbucks počeo rasti na tržištu trebalo je primijeniti Talijansku filozofiju ponude kave u poslovnicama. Jedna od ključnih vrijednosti koju Starbucks nudi je autentična kvaliteta kave. Proces prženja kave igra ključnu ulogu u kvaliteti kave. Kompanija radi na treniranju osoba za prženje kave oko godinu dana. Čast je postati pržać kave, to je potvrda da Starbucks vjeruje u tebe kao u zaposlenika.<sup>69</sup> Starbucks obučava pržaće da prepoznaju miris, procjene boju i prema sluhu znaju kada je kava savršeno pečena.<sup>70</sup>

Pri otvaranju novih poslovnica Starbucks uvijek pazi da lokacije budu vidljive, u urbanom središtu, pored supermarketata, zgradama sa uredima i slično. Howard je učio iz iskustva konkurenata koji su

---

<sup>69</sup> Britannica, <https://www.britannica.com>, pristupljeno: 13.6.2020.

<sup>70</sup> Business Insider, <http://www.inc.com/business-insider>, pristupljeno: 10.6.2020.

otvarali poslovnice na krivim lokacijama i zato propadali. Starbucks je shvatio da uspješnost brenda može zahvaliti tisućama farmera koji su uzgajali kavu. Stoga je kompanija odlučila investirati u poboljšanje života farmera, kako bi osigurala dugoročnu ponudu kave visoke kvalitete. Tradicionalni, mali farmeri ovisi bi o svakom plaćanju isporuke na kraju sezone, a novce su trebali kroz cijelu sezonu. Ukoliko bi bila loša sezona i plantaže kave bi im propale, farmeri bi bankrotirali. Stoga je Starbucks odlučio pomoći im u tome, odobravanjem kratkotrajnih i srednjoročnih zajmova kako bi potaknuli farmere da investiraju u poboljšanje infrastrukture.<sup>71</sup>

Starbucks je vodeća tvrtka koja se bavi pekom i prodajom specijalne kave na svijetu, koja posluje na 78 tržišta. Kupuju, peku i prodaju visoko kvalitetnu kavu zajedno sa ručno izrađenom kavom, čajem i drugim pićima i raznovrsnim prehrambenim proizvodima visoke kvalitete putem trgovina kojima upravlja matično poduzeće. Uvijek su vjerovali u posluživanje najbolje kave. Cilj da se sva kava uzgoji pod najvišim standardima kvalitete, koristeći etičku praksu nabave. Njihovi kupci kave osobno putuju u farme kave u Latinskoj Americi, Africi i Aziji kako bi odabrali zrna visoke kvalitete. . Vjeruju u odnos prema zaposlenicima i tretiraju ih sa poštovanjem i dostojanstveno. . “ U Starbucksu su uvijek vjerovali u važnost izgradnje velike, trajne tvrtke koja uspostavlja ravnotežu između profitabilnosti i društvene savjesti. Koriste holistički pristup etički dobrom kavom visoke kvalitete. To uključuje postupke odgovorne nabave, potporu poljoprivrednim kreditima i programe očuvanja šuma. Kupnja kave na ovaj način pomaže potaknuti bolju budućnost poljoprivrednika i stabilniju klimu za planet. Također pomaže u stvaranju dugoročne opskrbe visokokvalitetnim zrnom kave koji se pažljivo miješa, prži i pakira svježe već više od 40 godina. Sa svojim klijentima dijele predanost okolišu. Vjeruju u važnost brige za naš planet i potiču druge da učine isto. Rade na smanjenju utjecaja na okoliš kroz očuvanje energije i vode, recikliranje i zelenu gradnju. Sudjeluju u izgradnji bolje zajednice, kako u naseljima u kojima imaju poslovnice, tako i u onima u kojima uzgajaju kavu. Vjeruju u poticanje uspješnih zajednica<sup>72</sup>. 2018 Starbucks je bio rangiran kao 132.na Forbes 500 listi najvećih kompanija u SAD-u prema prihodima. U 2017 dohodak Starbucks bio je 22,387 milijuna USD, neto prihod 2,885 milijuna USD, cijena po dionici 55,75 USD. U 2018 ukupan broj zaposlenih iznosio je 291,000. Pregledavanjem njihovog

---

<sup>71</sup> Business Insider, <http://www.inc.com/business-insider>, pristupljeno: 10.6.2020.

<sup>72</sup> Starbucks Coffee Company, <https://www.starbucks.com>, pristupljeno: 10.6.2020.

financijskog izvještaja iz 2018 vidljivo je da 74% prihoda dolazi od prodaje pića, 20% od prodaje hrane, 2% od pakiranja i 4% ostalo kao što je oprema. Ukoliko pogledamo stanje u 2016 i 2017 vidjeti ćemo slično stanje, sa sve većim naglaskom na prodaju pića i hrane.

Tablica 4.1. prodaja proizvoda po kategorijama (%)

<u>Fiscal Year Ended</u>	Sep 30, 2018	Oct 1, 2017	Oct 2, 2016
Beverages	74%	73%	74%
Food	20%	20%	19%
Packaged and single-serve coffees and teas	2%	3%	3%
Other <sup>(1)</sup>	4%	4%	4%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Izvor: Starbucks financijsko izvješće 2018.

#### 4.1. Specifičnost međunarodnog tržišta potrošača kave za Starbucks korporaciju

Do 1994 otvoreno je 425 poslovnica u sjevernoj Americi. 1996 odlučili su se za međunarodno poslovanje, te otvorili kafić u Japanu i Singapuru. Do 1997 Starbucks je imao 1,412 poslovnica i otvorio je nekoliko na Filipinima. 2000 kompanija je imala otvorenih 3,501 poslovnica po cijelom svijetu. 2006 stavili su u uporabu prvu industrijsku šalicu za tople napitke od papira. U 2009 postali su najveći svjetski kupac Fair Trade certificirane kave. Trenutno su najveći prodavači kave u svijetu<sup>73</sup>. Starbucks danas posluje sa milijunima kupaca, iznimnim proizvodima u više od 24,000 poslovnice u 78 zemalja<sup>74</sup>.

Potražnja na industriji vrhunske kave i grickalica uvjetovana je nizom čimbenika kao što su raspoloživi dohodak, potrošnja kave po stanovniku, odnosu prema zdravlju, svjetskoj cijeni kave i demografiji. Ova industrija je osjetljiva na makroekonomske čimbenike koji utječu na rast kućnog budžeta. Tijekom recesije dešava se pad raspoloživog dohotka kućanstava zbog povećane nezaposlenosti i stagniranja plaće što uzrokuje pritisak na prohode i stope profitabilnosti u industriji. Glavni pokretač povećanja potrošnje je povećanje raspoloživog dohotka, poboljšanjem

<sup>73</sup> Statista, <https://www.statista.com>, pristupljeno 5.6.2020.

<sup>74</sup> Starbucks Coffee Company, <https://www.starbucks.com>, pristupljeno: 10.6.2020.

gospodarstva, a tada potrošači počinju opuštati svoje štednje. Jedna od ključnih strategija koju je Starbucks slijedio od svog osnutka je strategija diferencijacije kao što su premium proizvodni miks, lokacije, reputacija pića od kave i vrhunska usluga kupcima što je zaslužno za izgradnju vrhunskog branda koji je konkurenciji preskup za imitiranje. Starbucks je također slijedio strategiju strateškog saveza i pametnih pripajanja<sup>75</sup>.

Starbucks korporacija uslužna je djelatnosti, a samim time prilično je orijentirana na kupca proizvodom i kvalitetom usluge. Starbucks koristi svoju organizacijsku strukturu kako bi osigurao globalni razvoj u industriji kave. Budući da je najveći lanac kafića u svijetu, kompanija osigurava svoj položaj na tržištu kroz korištenje prikladne korporacijske strukture. Organizacija kompanije kroz organizacijsku strukturu utječe na sve dijelove poslovanja uključujući menadžment, vodstvo, komunikaciju, promjene strategije i druge varijable koje su od kritičnog značaja za uspješnosti poslovanja. Starbucks je uvijek uspijevaos osigurati da njegova organizacijska struktura odgovara trenutnim poslovnim potrebama. Primjerice, kompanija je morala prilagoditi korporacijsku strukturu kada je širila poslovanje preuzimanjem drugim kompanija, kao što su Ethos Water i Seattle`s Best Coffee. Starbucks kompanija podupire kompetitivnu prednost kroz karakteristike korporacijske strukture. Kompetitivna prednost je nužna u interakciji sa tržištem. Kompanija se natječe sa velikim i malim lancima kafića i prehrambenim kompanijama. Primjer prehrambenih kompanija koje Starbucks smatra konkurencijom su McDonald`s, Dunkin` Donuts, Wendy`s i Burger King. Starbucks uspješno izbjegava pritiske tržišta i raste zahvaljujući efektivnom dizajnu i razvoju organizacijske strukture<sup>76</sup>.

## **4.2. Organizacijska struktura Starbucks korporacije**

Starbucks koristi matičnu organizacijsku strukturu, koja je hibridni miksa različitih karakteristika od osnovnih tipova organizacijske strukture. U ovom slučaju struktura uključuje preklapanje nekoliko komponenata poslovanja. Primjerice, divizijska proizvodna organizacijska struktura

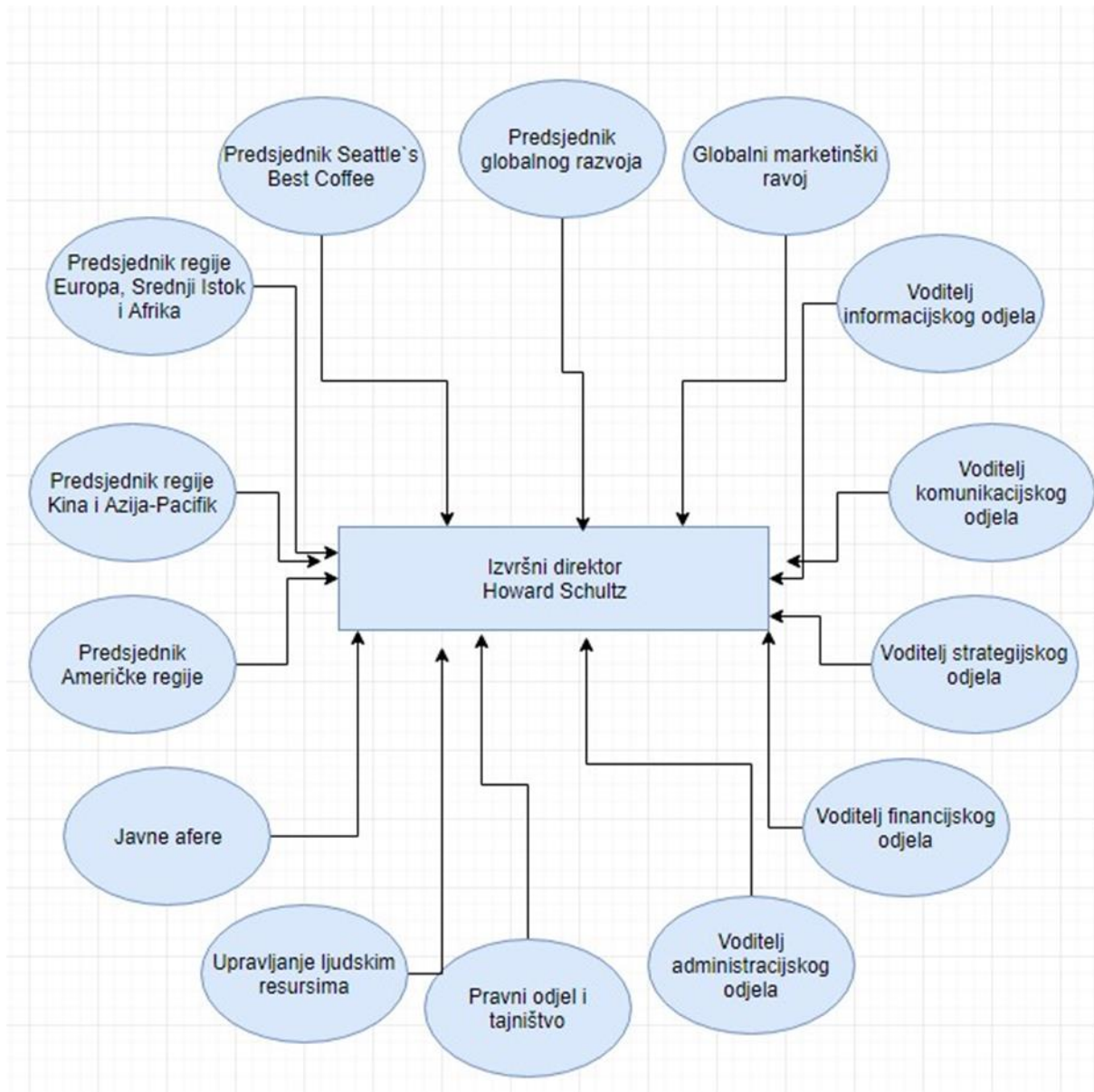
---

<sup>75</sup> Geereddy, N., R. (2013.), *Strategic Analysis of Starbucks Corporation*, završni rad, Harvard University, Cambridge

<sup>76</sup> Sarmistha, S., Sukhvinder, S. (2014.), *Cases on Branding Strategies and Product Development: Successes and Pitfalls*, IGI Global, Pennsylvania

prepliće se sa funkcijskom organizacijskom strukturom i teritorijalnom organizacijskom strukturom koja se kao rezultat toga prepliće sa drugim dijelovima organizacije<sup>77</sup>.

Slika 4.1. Najviša razina menadžmenta u Starbucks-u



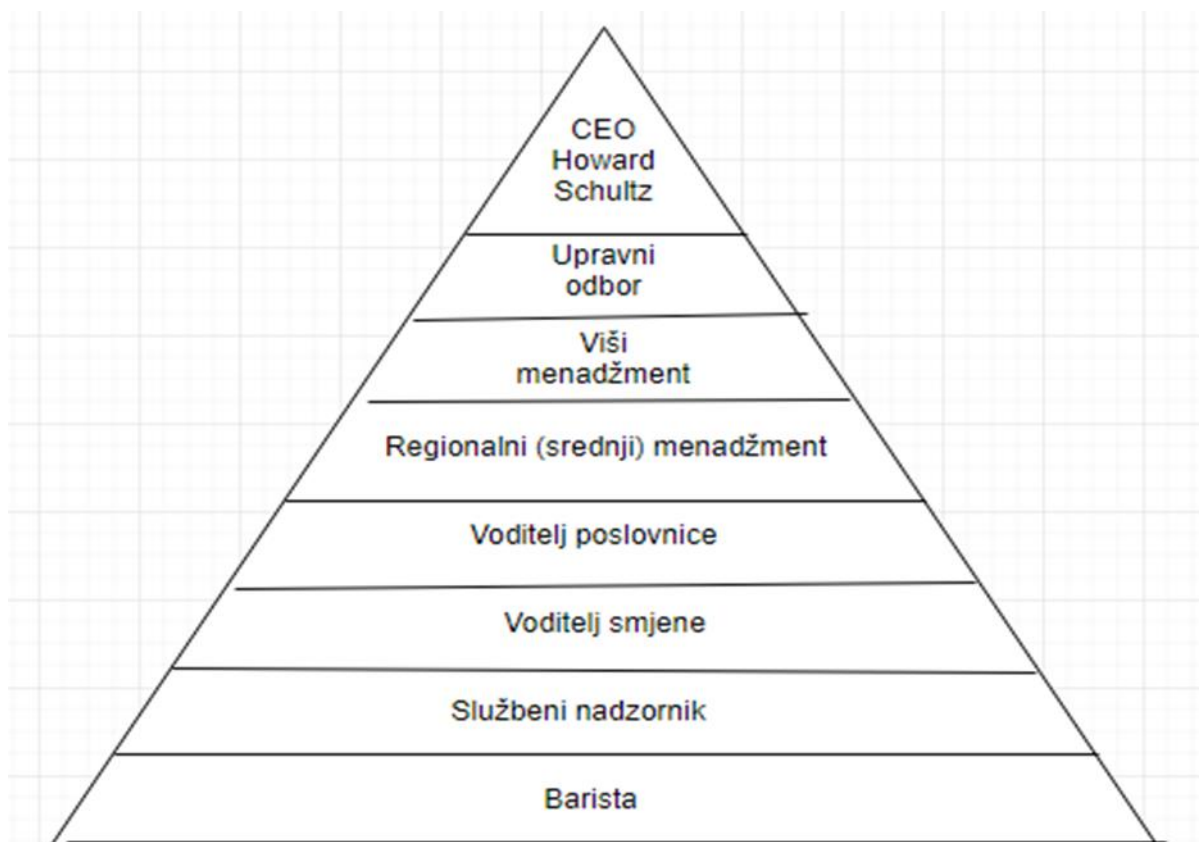
Izvor: izrada autorice prema Starbucks Corporation – Leadership Team <https://stories.starbucks.com/leadership/>

<sup>77</sup> United States Securities and Exchange Commission, <https://www.sec.gov>, pristupljeno: 5.5.2020.

Četiri ključne organizacijske strukture u Starbucks-u su:

- Funkcijska organizacijska struktura
- Globalna organizacijska struktura
- Timska organizacija
- Predmetna organizacijska struktura

Slika 4.2. funkcijska top-down organizacijska struktura Starbucks Corporation

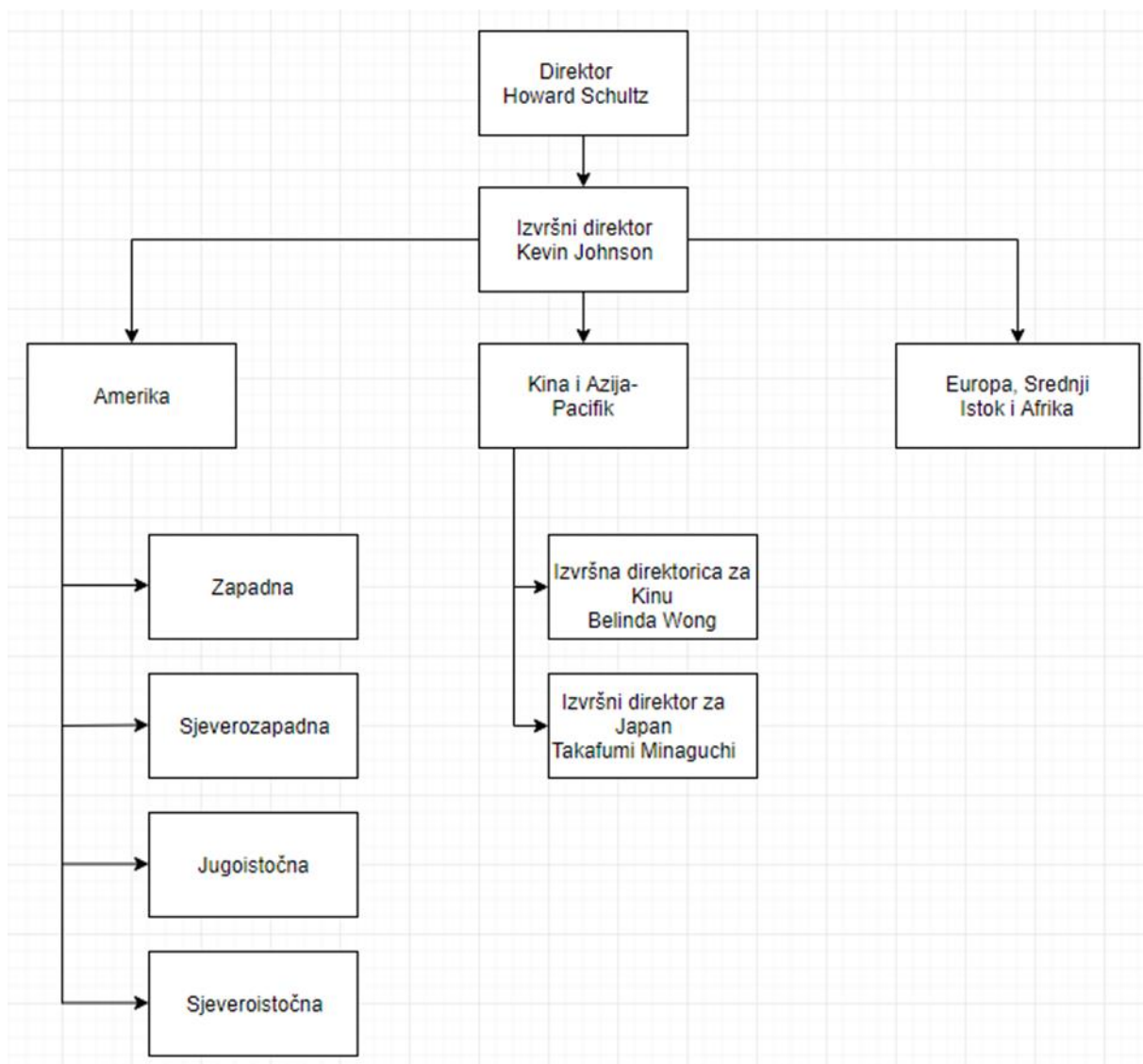


Izvor: izrada autorice

Funkcijska organizacijska struktura odnosi se na grupiranje baznih funkcija poslovanja. Primjerice, kompanija ima odjel ljudskih potencijala, financijski odjel i odjel marketinga. Ovi odjeli su najviše izraženi na višim razinama Starbucks korporacijske strukture. Ove karakteristike su hijerarhične, primjerice korporativni odjeli ljudskih resursa implementiraju politike primjenjive za sve organizacijske kafiće. Funkcionalna organizacijska struktura korporacije olakšava vertikalno nadgledanje i kontrolu sa direktorom na vrhu. Funkcionalne grupe odgovorne su za organizacijski

razvoj i implementaciju Starbucks korporacijske kompetitivne strategije i strategije rasta organizacije.

Slika 4.3. globalna organizacijska struktura



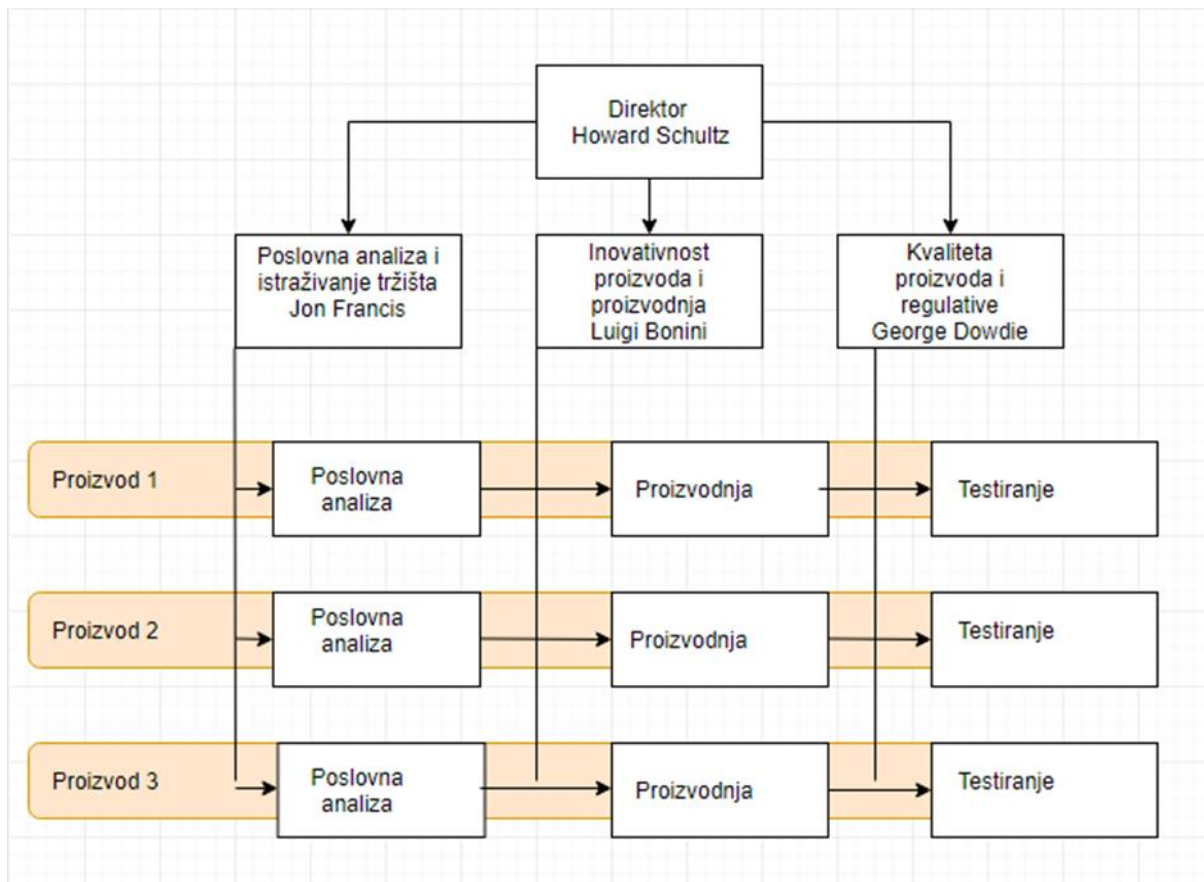
Izvor: izrada autorice

*Globalna organizacijska struktura* odnosi se na teritorijalnu podjelu, koja je bazirana na fizičku lokaciju poslovnice. Kompanija ima tri regionalne podjele za svjetsko tržište: 1. Amerika, 2. Kina i Azija-Pacifik, 3. Europa, srednji Istok i Afrika. Kada pogledamo u tržište SAD-a vidjet ćemo daljnju teritorijalnu diviziju na: Zapadnu, Sjeverozapadnu, Jugoistočnu i Sjeveroistočnu. Svaka teritorijalna podjela ima svoga višega izvršnoga direktora. Ovaj način omogućava da svaki lokalni



menadžer odgovara barem dvojici nadređenih: osobi na čelu teritorijalne strukture (Direktoru Europe, Srednjeg Istoka, Afrike...)<sup>78</sup> i osobi na čelu funkcijske strukture (primjerice direktoru odjela za ljudske resurse). Starbucks korporacijska struktura omogućava veću podršku menadžmentu prema teritorijalnim potrebama. Primjerice svakoj diviziji je dana fleksibilnost u prilagođavanju strategije i politike kako bi više odgovarali određenim karakteristikama različitih tržišta.

Slika 4.4. predmetna organizacijska struktura Starbucks Corporation



Izvor: izrada autorice

*Predmetna organizacijska struktura* omogućava podjelu određenih proizvodnih linija. Primjerice, kompanija ima podjelu kave i sličnih proizvoda, podjelu prehrambenih proizvoda i podjelu na

<sup>78</sup> Starbucks stories & news, <https://www.stories.starbucks.com>, pristupljeno 5.5.2020.

proizvode ako što su šalice. Na ovaj način organizaciji je omogućeno da bude fokusirana na proizvodnju i razvoj proizvoda. Ovakav razvoj omogućava kompetitivnost kakvu organizacija treba, posebice kako bi mogli utjecati na opasnosti identificiranu SWOT analizom (standardizacija proizvoda, proizvod koji je lako imitirati...)<sup>79</sup>.

*Timska organizacijska struktura* koja se koristi na drugim dijelovima Starbucks organizacijske strukture. Timovi su najvidljiviji na nižim organizacijskim nivoima, posebice u kafićima. Primjerice, u svakom kafiću organizacija ima timove organizirane na pružanje proizvoda i usluga kupcima. Ovo omogućuje korporaciji efikasnost i efektivnost pružanja usluga kupcima. Efektivnost timova je od presudne važnosti za financijsku uspješnost franšiziranih lokala i drugih podružnica u vlasništvu korporacije. Starbucksova korporacijska kultura utječe na efektivnost timova. Razvoj korporacije ovisi o timskoj organizacijskoj strukturi i strategiji odjela ljudskih potencijala<sup>80</sup>.

Starbucks korporacijske organizacijske strukture imaju mnogo karakteristika, no one nabrojane iznad su od najvećeg značaja. Ove organizacijske strukture su bitne za razvoj strategija menadžerskih odluka vezanih uz poslovanje. Također, različiti nivoi organizacije su odgovorni za održavanje integriteta korporacijske strukture. Identificirane strukturne karakteristike su od najvećeg značaja za korporacijsku razinu, uključujući sjedište Starbucksa i vrhovnog direktora.

### **4.3. Specifičnost hrvatskog tržišta potrošača kave prema rezultatima istraživanja 2013.**

Ovo poglavlje se temelji na rezultatima istraživanja koje je provela studentica Tatjana Naglič u svrhu izrade diplomskog rada na Agronomskom fakultetu u Zagrebu.

Ispijanje kave se smatra kulturom hrvatskih potrošača. Veže se za određene rituale, kao kava uz novine ili kava s prijateljima<sup>81</sup>. Hrvati tradicionalno piju kavu u malim šalicama, najčešće espresso ili tursku kavu (Euromonitor, 2013.)<sup>82</sup>. Tržište kave u Hrvatskoj uključuje tri skupine proizvoda:

---

<sup>79</sup> Starbucks stories & news, <https://www.stories.starbucks.com>, pristupljeno 5.5.2020.

<sup>80</sup> Starbucks Corporation, <https://www.starbucks.com>, pristupljeno: 4.5.2020.

<sup>81</sup> Naglič, T., Cerjak, M., Tomić, M. (2014.), *Utjecaj sociodemografskih obilježja potrošača na ponašanje u kupnji i konzumaciji kave*, diplomski rad, Agronomski fakultet, Zagreb

<sup>82</sup> Euromonitor International, <http://www.euromonitor.com/coffee-in-croatia/>, pristupljeno: 20.5.2020.

mljevenu kavu i kavu u zrnu (78%), instant kavu (17%) i sve vrste mješavina kave poput cappuccina, 2u1, 3u1, 4u1 kava, ledene kave te frapea (5%).<sup>83</sup>

Anketno istraživanje bilo je provedeno online u razdoblju od 23.6.2013. do 14.7.2013. Anketni upitnik bio je plasiran na Facebook te je putem e-maila poslana prigodnim ispitanicima. Ispitivanje je provedeno pomoću programa Survey gizmo. Anketnim ispitivanjem su prikupljena pitanja o ponašanju u konzumaciji i kupovini kave u trgovinama i kafićima te sociodemografska obilježja ispitanika. Rabljena su pitanja otvorenog i zatvorenog tipa. Obzirom da je ciljna skupina ispitanika bila konzumenti kave prvo pitanje je bilo selekcijskog karaktera, kako bi se oni koji ne piju kavu isključili iz daljnjeg ispitivanja. Podaci su analizirani u programskom paketu SPSS.

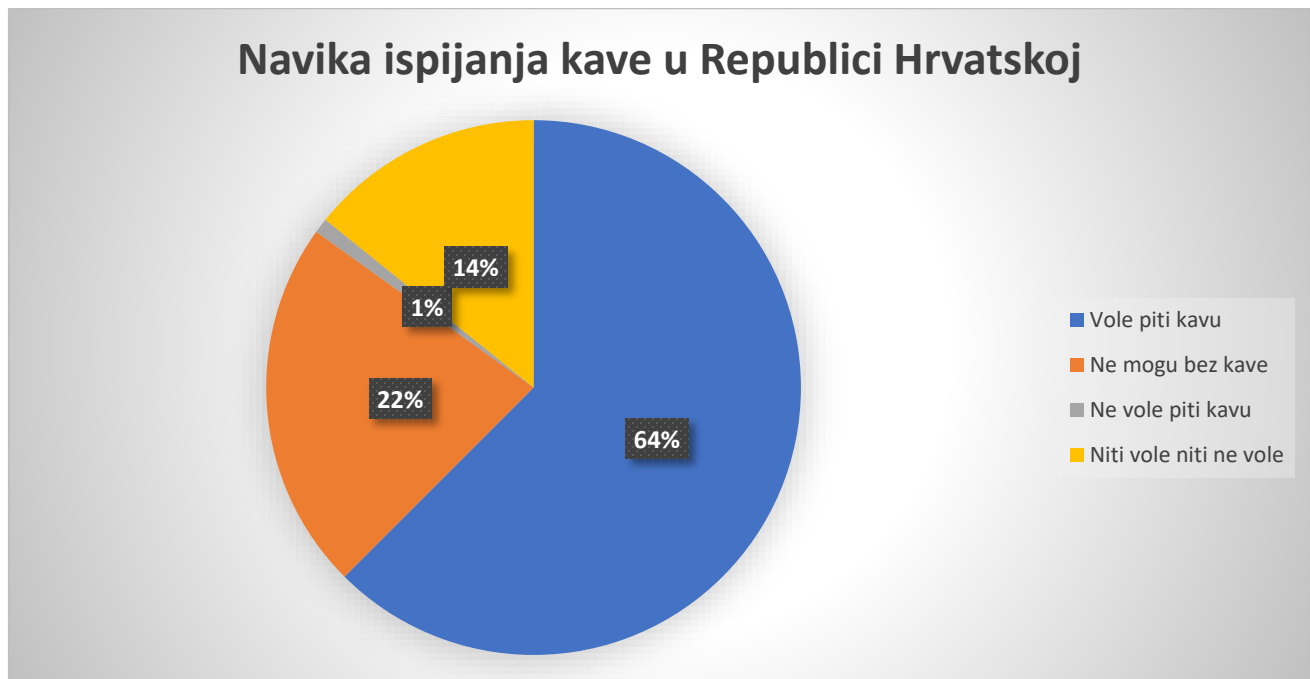
U istraživanju je sudjelovalo ukupno 569 ispitanika, od kojih je 161 isključeno zbog nepotpuno ispunjenog upitnika te 91 ispitanika jer ne konzumira kavu. Konačni uzorak temeljem kojeg je provedena analiza odgovora čini 317 ispitanika, od čega 66,9% žena i 33,1% muškaraca. Prosječna dob ispitanika je 35,7 godina. U istraživanju dominiraju ispitanici s visokom ili višom stručnom spremom (71,9%), te srednjom stručnom spremom (21,7%), dok niti jedan ispitanik nema osnovnu stručnu spremu. Čak 88% ispitanika boravi u urbanim područjima, dok 12% stanuje u ruralnim područjima. Većina ispitanika je zaposlena (84,5%), slijede nezaposleni ispitanici (7,3%), studenti (6,3%) i umirovljenici (1,9%). Najveći broj ispitanika (85,5%) smatra da ima dobar ili osrednji ekonomski status, 7,6% njih smatra da je jako dobrog ekonomskog statusa, dok ostalih 6,9% misli da je lošeg ili jako lošeg ekonomskog statusa. Od ukupnog broja ispitanika 96,1% upitniku je pristupilo s područja Republike Hrvatske, od čega čak 79,2% sa zagrebačkog područja. Najveći broj ispitanika se izjasnilo kako voli piti kavu (62,5%), neki su se izjasnili da ne mogu bez kave (22,4%), manjina se izjasnila da ne voli piti kavu (0,9%), a tek neki rekli da niti vole niti ne vole piti kavu (14,2%). Veći dio ispitanika se ne osjeća ovisnima o kavi (54,6%) u odnosu na one koji se osjećaju ovisnima o kavi (45,4%), pri čemu je uočeno da se žene češće smatraju ovisnima o kavi<sup>84</sup>.

---

<sup>83</sup> Naglič, T., Cerjak, M., Tomić, M. (2014.), *Utjecaj sociodemografskih obilježja potrošača na ponašanje u kupnji i konzumaciji kave*, diplomski rad, Agronomski fakultet, Zagreb

<sup>84</sup> Ibid.

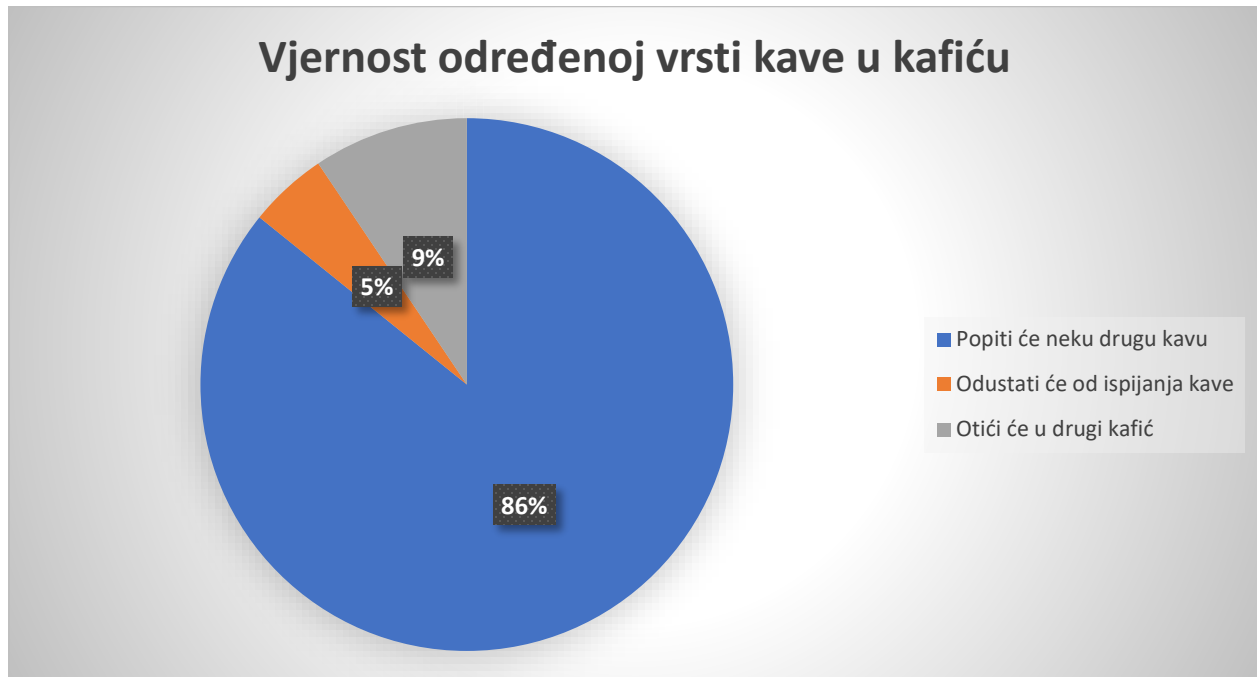
Slika 4.5. Navika ispijanja kave u Republici Hrvatskoj



Izvor: Naglić, T., Cerjak, M., Tomić, M.: Utjecaj sociodemografskih obilježja potrošača na ponašanje u kupnji i konzumaciji kave, Izvorni znanstveni rad, Hrčak, UDK 366.1:633.9

Ispitanici iznad 50 godina su vjerniji populacije kavi koju najčešće konzumiraju, te će oni u slučaju da nema željene kave odustati od kupovine i otići na drugu lokaciju kupiti željeni proizvod. Istraživanje je pokazalo da mlađa populacija nije vjerna određenom proizvođaču kave, nego će popiti bilo koju kavu. Ako u kafiću nije dostupna željena kava, više od polovice ispitanika (57,4%) će popiti neku drugu kavu. Trećina ispitanika će odustati od kave i odabrati drugi napitak, dok će samo 6,3% ispitanika otići u drugi kafić.

Slika 4.6. Vjernost određenoj vrsti kave u kafiću



Izvor: Naglić, T., Cerjak, M., Tomić, M.: Utjecaj sociodemografskih obilježja potrošača na ponašanje u kupnji i konzumaciji kave, Izvorni znanstveni rad, Hrčak, UDK 366.1:633.9

Ispitanici najčešće piju jednu šalicu (25,9%) ili jednu do dvije šalice kave dnevno (29,7%). Dvije šalice kave dnevno pije 14,8% ispitanika, a dvije do tri šalice kave dnevno pije njih 17,7%. Najmanji je udio ispitanika koji popiju tri (5,7%) ili tri i više šalice kave dnevno (6,3%). Na učestalosti ispijanja kave ne utječe spol, stručna sprema i procijenjeni ekonomski status. Međutim, stariji i zaposleni ispitanici konzumiraju više šalice kave dnevno u odnosu na mlađe i nezaposlene ispitanike. U kafiću se kava najčešće pije nekoliko puta mjesečno (30,4%), odnosno nekoliko puta tjedno (27,0%), dok 7,4% ispitanika kavu ne pije nikad u kafiću. Također je dokazano da se kava češće pije u prvom dijelu dana. Oko polovice ispitanika (49%) pije kavu „u hodu“, najčešće ispitanici mlađi od 35 godina. Ispitanici najčešće piju kavu iz navike (59,0%), a zatim i iz potrebe. 47,6% ispitanika pije kavu da im se ne spava, 33,4% da bi se osjećali bolje, 18,3% zbog bolje probave i 8,0% za smirenje<sup>85</sup>.

<sup>85</sup> Naglić, T., Cerjak, M., Tomić, M. (2014.), *Utjecaj sociodemografskih obilježja potrošača na ponašanje u kupnji i konzumaciji kave*, diplomski rad, Agronomski fakultet, Zagreb

Možemo zaključiti da se gotovo polovica hrvatskih potrošača kave smatra ovisnima o kavi. Ispitanici najčešće piju jednu do dvije šalice kave dnevno, pri čemu stariji i zaposleni ispitanici konzumiraju više šalice u odnosu na mlađe i nezaposlene ispitanike. Polovica ispitanika pije kavu „u hod“ i takvu kavu češće konzumiraju mlađi ispitanici (do 35 godina) u odnosu na starije ispitanike. Budući da većina potrošača nije vjerna svojoj omiljenoj kavi niti u trgovinama niti u kafićima, izrazito je važno imati dobru distribuciju kave i biti dostupan potrošačima na mjestima gdje kupuju i konzumiraju kavu. Dokazano je i da ispitanici najčešće piju kavu iz navike, no značajan broj ispitanika navodi pozitivne učinke kave na probavu, na opće stanje i na smirenje. Stoga bi se u promotivnim akcijama trebalo naglasak staviti na pozitivne učinke koje kava ima na ljudski organizam. Oko 13% ispitanika smatra kavu gurmanskim napitkom što ukazuje na daljnju mogućnost širenja tržišta premium kave. Zasad relativno mali udio potrošača kupuje kavu u specijaliziranim trgovinama, a posebice putem Interneta te bi se promocijom tih prodajnih kanala prema „gurmanskom potrošačkom odsječku“ mogla povećati potražnja za visoko kvalitetnim kavama<sup>86</sup>.

---

<sup>86</sup> Ibid.

## **5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE ULASKA STARBUCKS KORPORACIJE NA HRVATSKO TRŽIŠTE**

### **5.1. Metodologija istraživanja**

Empirijsko istraživanje provelo se na prigodnoj anketi za ispitivanje navika potrošača kave. Ciljani broj ispitanika bio je između 200 i 300. Anketa je provedena na uzorku od 244 ispitanika. Ispitivanje se provelo putem Google obrasca. Primjerak ankete preuzet je sa stranice Survio. Stranica je napravljena sa ciljem izrade i provođenja profesionalnih upitnika koji se mogu primijeniti u razne svrhe. Nakon što se anketa kreirala u Google obrascu poslana je širokom broju demografskih ispitanika od kojih je najviše studenata imalo vremena za ispunu ankete.

### **5.2. Rezultati istraživanja**

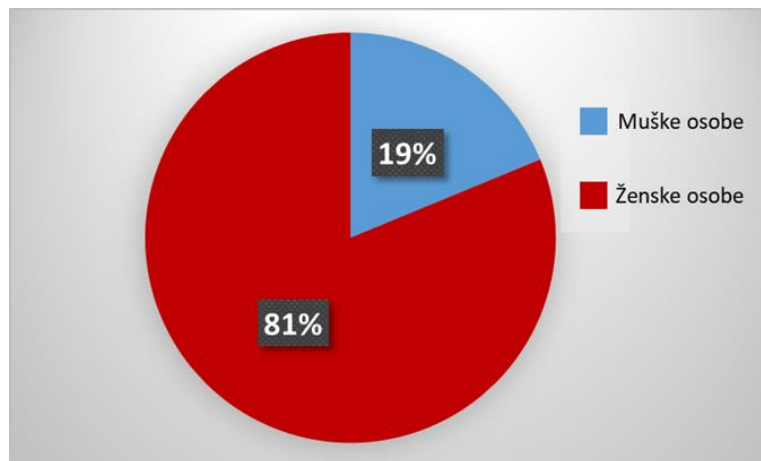
Anketnim upitnikom došlo se do podataka o navikama konzumacija kave i napravljena je u Google Formi. Sastoji se od dva poglavlja, ili grupa pitanja, te sadrži 18 pitanja koja su u različitim formama (da/ne, višestruki izbor i Likertova skala).

Prva grupa pitanja odnosi se na demografske varijable. Ova grupa pitanja bila je obavezna, te su postavljena pitanja o spolu, dobi, zaposlenosti, stupnju obrazovanja i primanjima.

Druga grupa pitanja ispituje navike ispijanja kave. Sadrži 12 pitanja koja nisu bila obavezna, ali su poželjna za ispuniti.

Podaci su zatim obrađeni prema dvije varijable koje su značajne za istraživanje. Karakteristike kafića prema važnosti za ispitanike, Statusu ispitanika prema dnevnoj količini ispijenih šalica kofeinskog napitka, spol ispitanika prema učestalosti posjećivanja kafića i zaposlenost ispitanika prema prosječnoj dnevnoj potrošnji na kofeinske proizvode. Svi odgovori su važni za ovo empirijsko istraživanje, ali najvažnijim odgovorom smatraju se oni vezani uz potrošnju na kofeinske napitke i količinu dnevne potrošnje kave. Ove dvije varijable su nam najvažnije zbog cijene Starbucksovih kofeinskih napitaka koji u Berlinu dosežu i cijenu od 38,90kn po proizvodu.

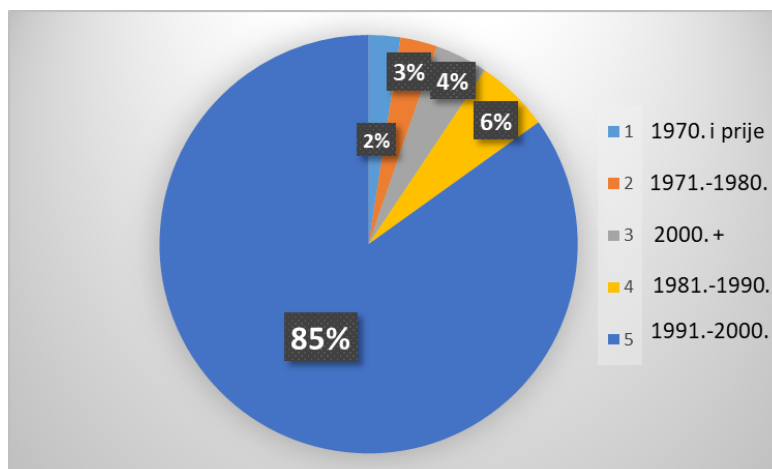
Slika 5.1. Spol ispitanika



Izvor: Izrada autorice

U prvom pitanju su se ispitanici izjasnili kojem spolu pripadaju. Kružni dijagram u postocima prikazuje omjer ženskih i muških osoba među ispitanicima. Iz kružnog dijagrama vidimo da je od 244 ispitanika njih 81% ženskog, a 19% muškog spola. Iz svega do sada možemo zaključiti kako među ispitanim osobama značajno prevladavaju osobe ženskog spola.

Slika 5.2. Godina rođenja



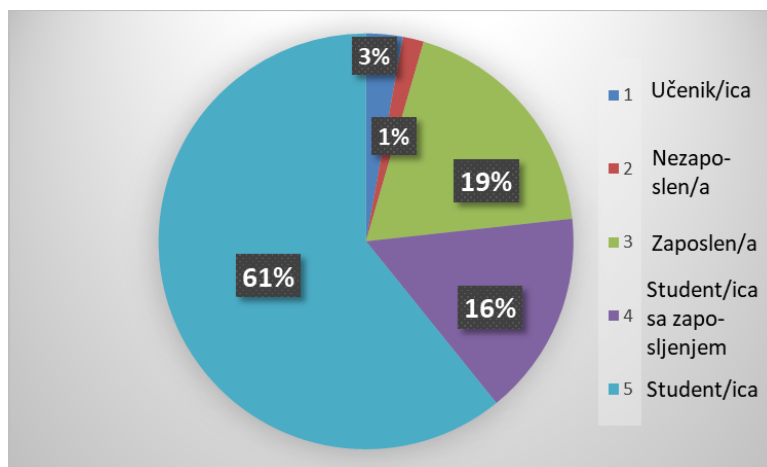
Izvor: izrada autorice

Drugo pitanje istražuje kojoj grupi godina rođenja spadaju ispitanici. Navedene skupine su: 1970. ili prije, 1971.-1980., 1981.-1990., 1991.-2000. i 2000. Iz kružnog dijagrama na gornjoj slici vidimo da od 244 ispitanika njih 85% pripada skupini rođenih od 1991. do 2000. godine, njih 6% skupini rođenih od 1981. do 1990. godine, njih 4% skupini rođenih 2000. godine ili kasnije, njih



3% skupini rođenih od 1971. do 1980. godine i njih 2% skupini rođenih 1970. godine ili prije. Iz svega toga možemo zaključiti kako među ispitanim osobama značajno prevladavaju osobe rođene od 1991. do 2000. godine, a najmanje ima osoba rođenih 1970. godine ili prije. Dakle, ispitanici ove ankete su pretežno mlađe osobe.

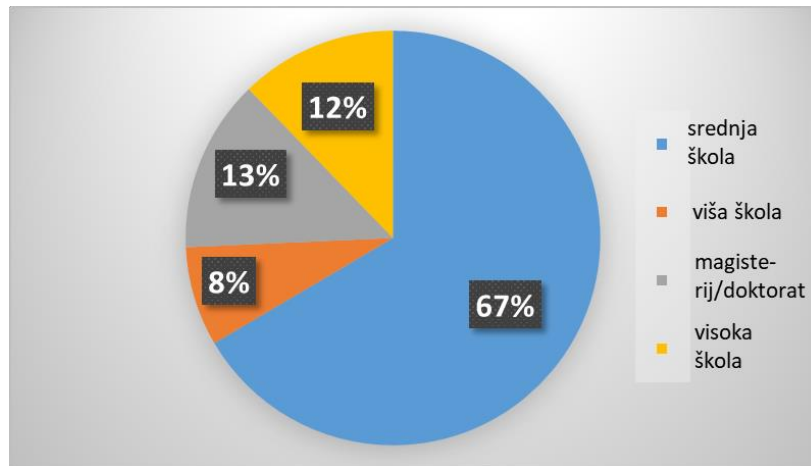
Slika 5.3. Status ispitanika



Izvor: izrada autorice

U trećem pitanju su se ispitanici trebali izjasniti o svom trenutačnom statusu. Trebali su se izjasniti tako da odaberu jedan od pet ponuđenih odgovora: učenik/ica, nezaposlen/a, zaposlen/a, student/ica sa zaposlenjem ili student/ica. Iz kružnog dijagrama na gornjoj slici vidimo da je od 244 ispitanika njih 61% studenata/ica, 19% zaposleno, 16% studenata/ica sa zaposlenjem, 3% učenika/ica i 1% nezaposlenih. Iz toga možemo zaključiti kako među ispitanim osobama značajno prevladavaju osobe koje su student/ice, a najmanje ima nezaposlenih. Dakle, ispitanici ove ankete su većim dijelom osobe koje se još uvijek školuju.

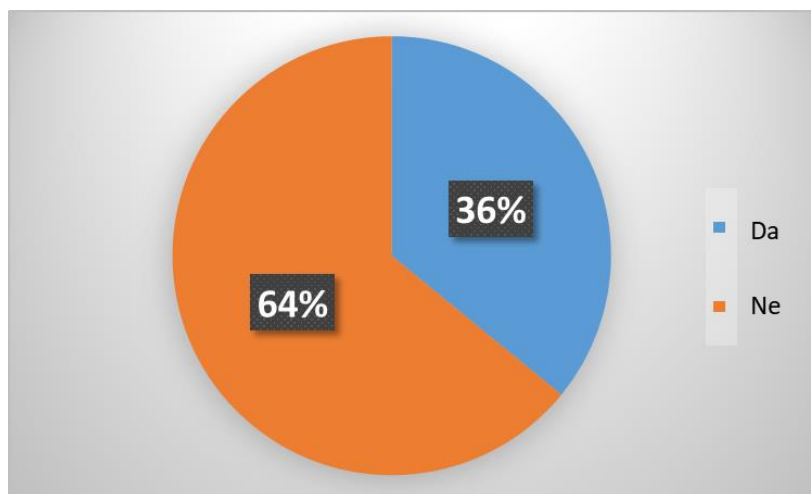
Slika 5.4. Razina obrazovanja



Izvor: izrada autorice

U četvrtom pitanju su se ispitanici trebali izjasniti o svom stupnju obrazovanja. Trebali su se izjasniti tako što su trebali odabrati jedan od 4 ponuđena odgovora: srednja škola, viša škola, visoka škola i magisterij/doktora. Iz kružnog dijagrama na gornjoj slici vidimo da je od 244 ispitanika njih 67% završilo srednju školu, 13% magisterij ili doktorat, 12% visoku školu te 8% višu školu. Iz toga možemo zaključiti kako među ispitanim osobama značajno prevladavaju osobe koje su završile srednju školu, a najmanje ima onih koji su završili višu školu. Obzirom na rezultat od prethodnog pitanja koje kaže da je 61% ispitanika studenata, ovaj rezultat je očekivan zbog nastavka školovanja.

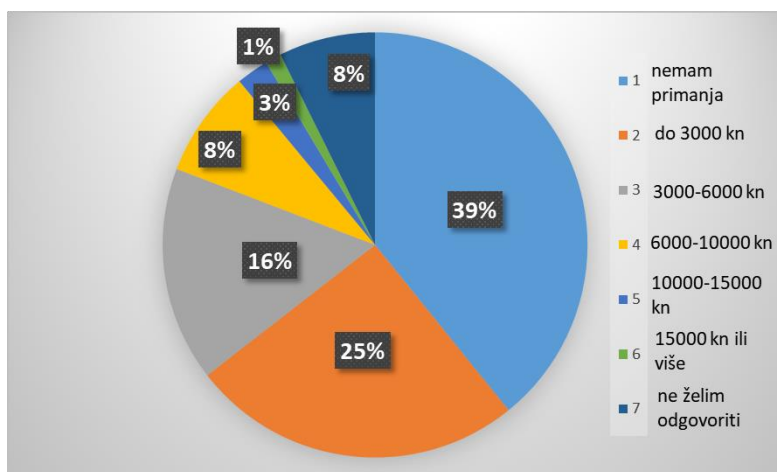
Slika 5.5. Zaposlenost ispitanika



Izvor: izrada autorice

U petom pitanju su ispitanici trebali izjasniti jesu li zaposleni ili nisu. Iz kružnog dijagrama na gornjoj slici vidimo da je od 244 ispitanika njih 64% nezaposleno, a njih 36% zaposleno. Dakle, među ispitanim osobama prevladavaju nezaposlene osobe.

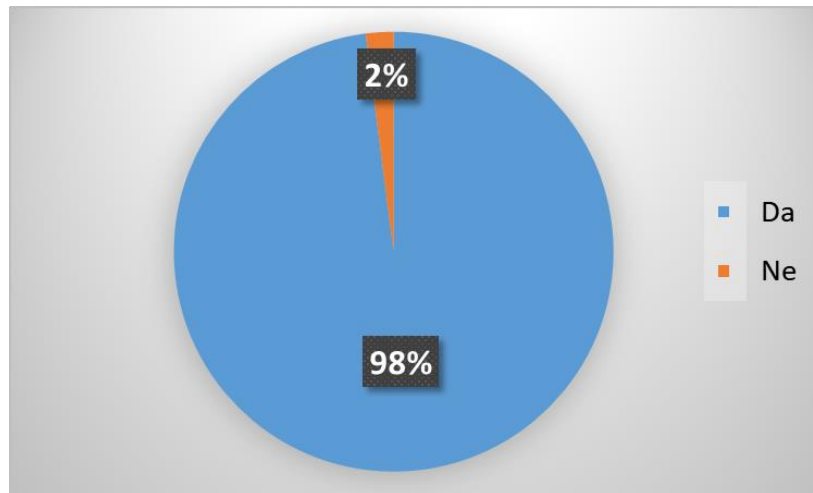
Slika 5.6. Mjesečna primanja ispitanika



Izvor: izrada autorice

Dijagram 5.6. prikazuje rezultate odgovora mjesečnih primanja ispitanika. Trebali su se izjasniti tako da odaberu jedan od sedam ponuđenih odgovora: nemam primanja, do 3000 kn, 3000-5000 kn, 6000-10000 kn, 10000-15000 kn, 15000kn i više ili ne želim odgovoriti. Iz kružnog dijagrama na gornjoj slici vidimo da je od 244 ispitanika njih 39% koji nemaju primanja, 25% njih koji imaju primanja do 3000 kn, 16% njih s primanjima između 3000 kn i 6000 kn, 20 njih s primanjima između 6000 kn i 10000kn, 6 njih s primanjima između 10000 kn i 15000 kn, 3 njih s primanjima 15000 kn ili više te 18 njih koji nisu htjeli odgovoriti na ovo pitanje. 64% nezaposleno, a njih 36% zaposleno. Dakle, među ispitanim osobama prevladavaju nezaposlene osobe. Obzirom da smo već prije uočili kako među ispitanim osobama prevladavaju osobe koje se još uvijek školuju, ovaj rezultat da je zapravo i očekivan budući da nije jednostavno uspješno se školovati uz redoviti rad.

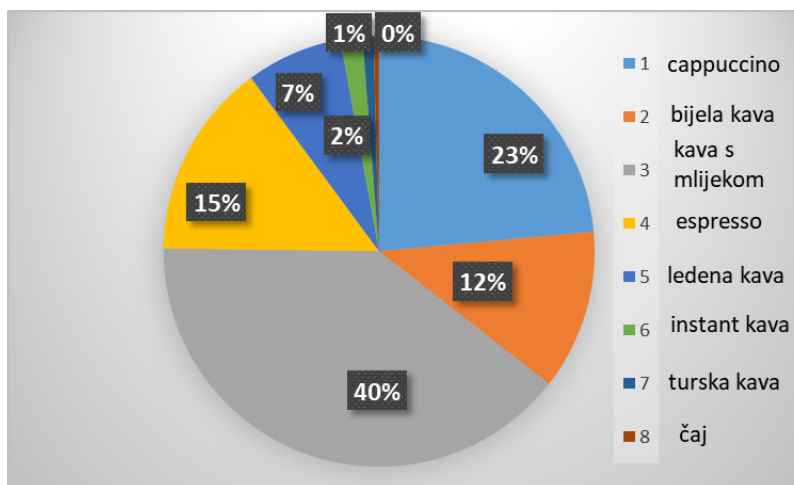
Slika 5.7. Konzumacija kofeinskih napitaka



Izvor: izrada autorice

Ispitanici su bili pitani da se izjasne konzumiraju li kofeinske napitke ili ne. Iz kružnog dijagrama na gornjoj slici vidimo da je od 244 ispitanika njih 98% pije kofeinske napitke, a njih 2% ne pije kofeinske napitke. Iz toga možemo zaključiti da velika većina osoba koje su sudjelovale u ovoj anketi pije kofeinske napitke.

Slika 5.8. Vrsta kofeinskog napitka koju konzumiraju ispitanici

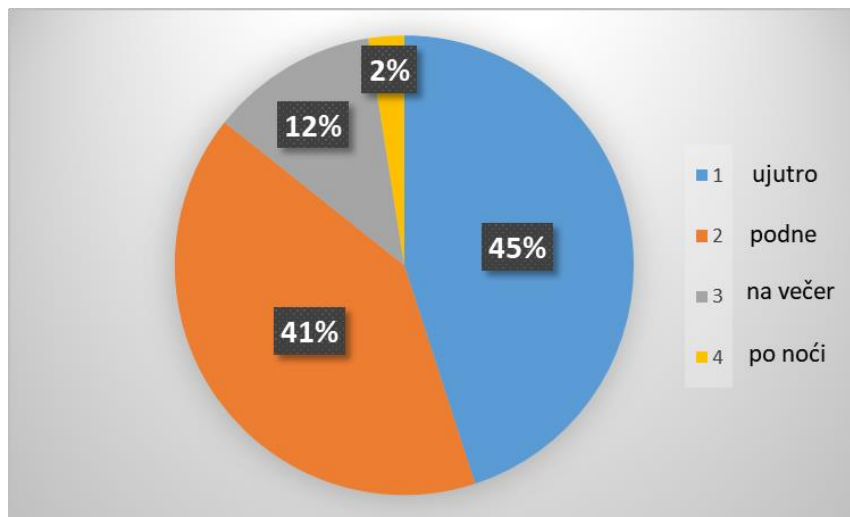


Izvor: izrada autorice

Osmo pitanje daje odgovor koju vrstu kofeinskog napitka konzumiraju ispitanici, a pritom su mogli odabrati više ponuđenih odgovora. Sa kružnog dijagrama na slici gore vidimo je od svih odgovora

ispitanika, njih 40% kava s mlijekom, 23% cappuccino, 15% espresso, 12% bijela kava, 7% ledena kava, 2% instant kava I 0% čaj. Pritom je bitno naglasiti da čaj nije točno 0%, nego manje od 1% jer su za to bila samo 2 odgovora. Iz ovoga mogu zaključiti kako ispitanici od kofeinskih napitaka najviše vole piti kavu s mlijekom, a nakon toga ledenu kavu.

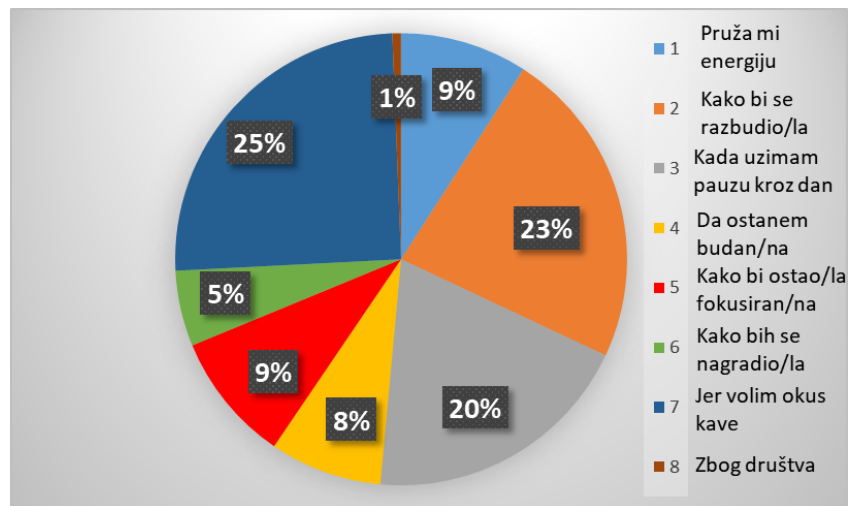
Slika 5.9. Vrijeme konzumacije kofeinskih napitaka



Izvor: izrada autorice

U devetom pitanju su se ispitanici trebali izjasniti u kada većinom konzumiraju kofeinski napitak. Pritom su mogli odabrati jedan ili više sljedećih ponuđenih odgovora: ujutro, podne, na večer i po noći. Iz kružnog dijagrama vidimo od svih odgovora ispitanika na pitanje kada većinom konzumiraju kofeinski napitak njih 45% odgovor ujutro, 41% podne, 12% na večer I 2% po noći. Dakle možemo zaključiti da ispitanici većinom konzumiraju kofeinske napitke ujutro i podne.

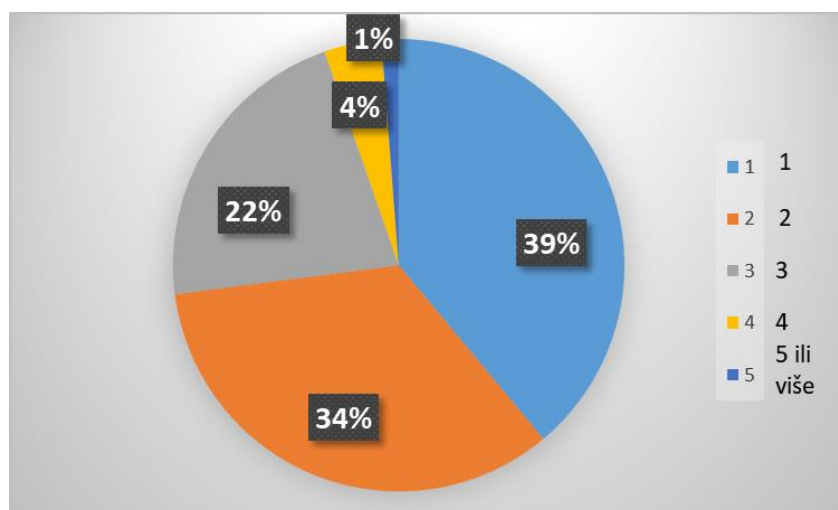
Slika 5.10. Razlog konzumacije kofeinskih napitaka



Izvor: izrada autorice

Dijagram 5.10. prikazuje odgovore na pitanje zašto ispitanici konzumiraju kofeinske napitke. Pritom su mogli odabrati jedan ili pak više ponuđenih odgovora. Iz kružnog dijagrama vidimo da je od 244 ispitanika njih 25% konzumira kofeinski napitak jer vole okus kave, 23% kako bi se razbudili, 20% zbog uzimanja pauze kroz dan, 9% kako bi ostali fokusirani, 9% jer im pruža energiju, 8% da ostanu budni, 5% kako bi se nagradili i samo 1% zbog društva.

Slika 5.11. Količina konzumacije kofeinskih napitaka u šalicama

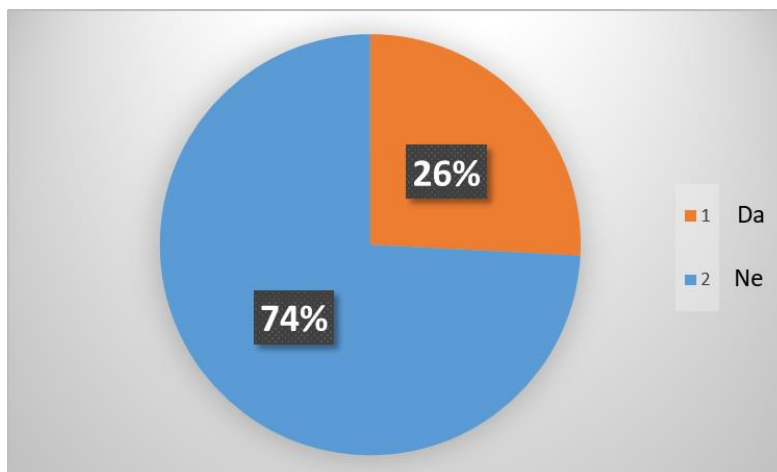


Izvor: izrada autorice

U jedanaestom pitanju su se ispitanici trebali izjasniti koliko šalica kave piju obično kroz dan. Trebali su se izjasniti tako što da odaberu jedan od pet ponuđenih odgovora: 1, 2, 3, 4 te 5 ili više.

U jedanaestom pitanju su se ispitanici trebali izjasniti koliko šalica kave piju obično kroz dan. Trebali su se izjasniti tako što da odaberu jedan od pet ponuđenih odgovora: 1, 2, 3, 4 te 5 ili više. Iz kružnog dijagrama vidimo da od 244 ispitanika njih 39% obično pije 1 šalicu kave kroz dan, 34% 2 šalice, 22% 3 šalice, 4% 4 šalice te 1% 5 ili više šalice kave. Dakle možemo vidjeti da 95% ispitanika pije između 1 i 3 šalice na dan.

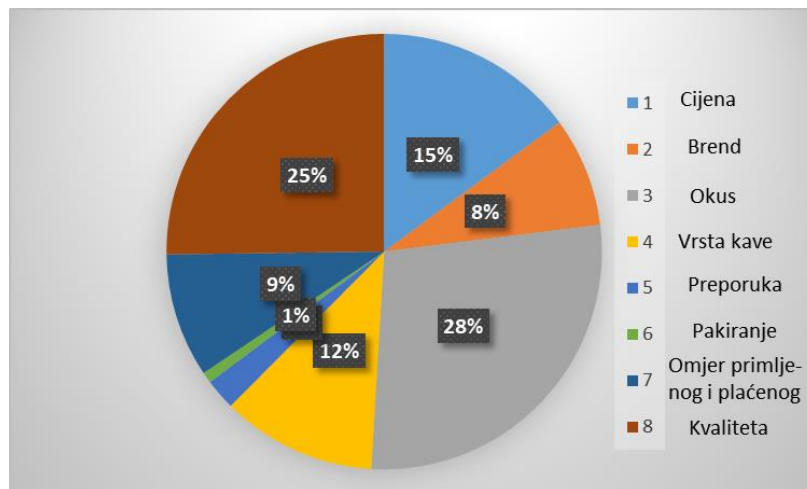
*Slika 5.12. Posjedovanje aparata za kavu kod kuće*



*Izvor: izrada autorice*

Iz kružnog dijagrama vidimo da od 244 ispitanika njih 74% posjeduje aparat za kavu, a 26% ne posjeduje aparat za kavu kod kuće. Dakle, možemo zaključiti kako veći dio ispitanika kavu radije popije vani, nego da ju priprema kod kuće.

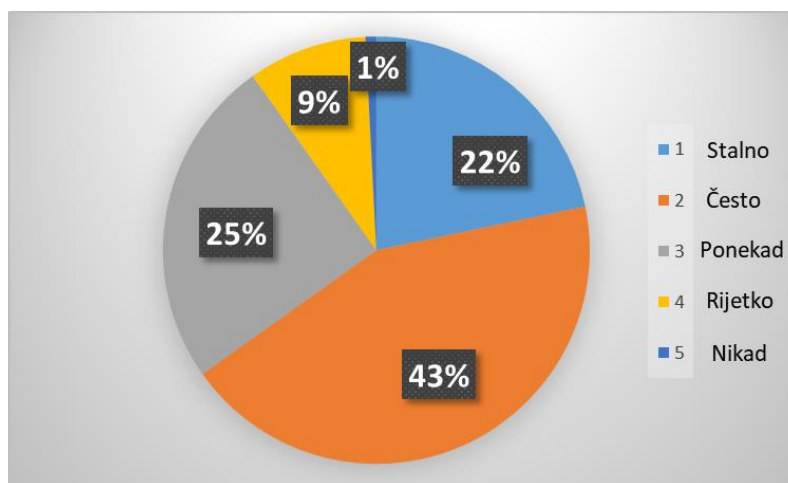
Slika 5.13. Faktori koji odlučuju pri odabiru kofeinskog napitka



Izvor: izrada autorice

Iz kružnog dijagrama vidimo da je od svih odgovora ispitanika na pitanje što im je važno kada kupuju kavu njih 28% okus, 25% kvaliteta, 15% cijena, 12% vrsta kave, 9% omjer primljenog i plaćenog 8% brend, 2% preporuka te samo 1% pakiranje. Dakle možemo zaključiti kako su ispitanicima najvažniji pri kupnji kave okus i kvaliteta, a najmanje bitni preporuka i pakiranje.

Slika 5.14. Učestalost posjećivanja kafića



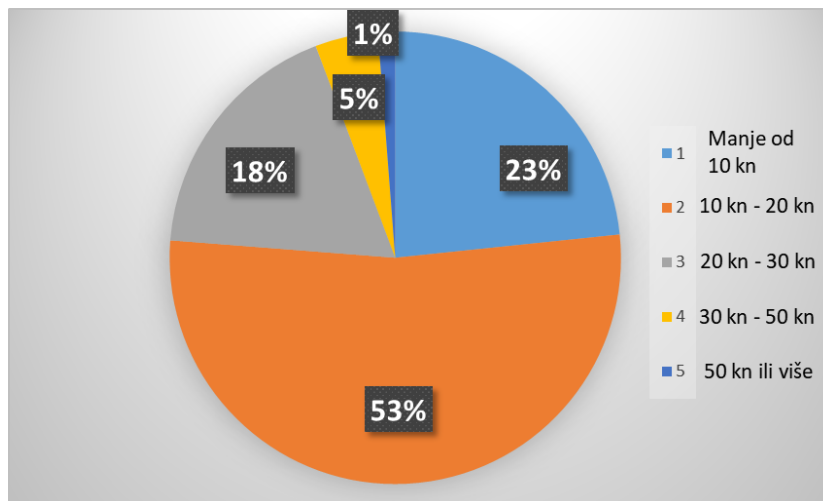
Izvor: izrada autorice

Dijagram 5.14. govori o učestalosti posjećivanja kafića. Iz kružnog dijagrama vidimo da od 244 ispitanika njih 43% često posjećuje kafiće, 25% ponekad, 22% stalno, 9% rijetko i samo 1% njih



nikad ne posjećuje kafiće. Iz toga možemo zaključiti kako ispitanici, koji su dobrim dijelom mlađi ljudi kao što smo ranije vidjeli, sve skupa dosta često odlaze u kafiće.

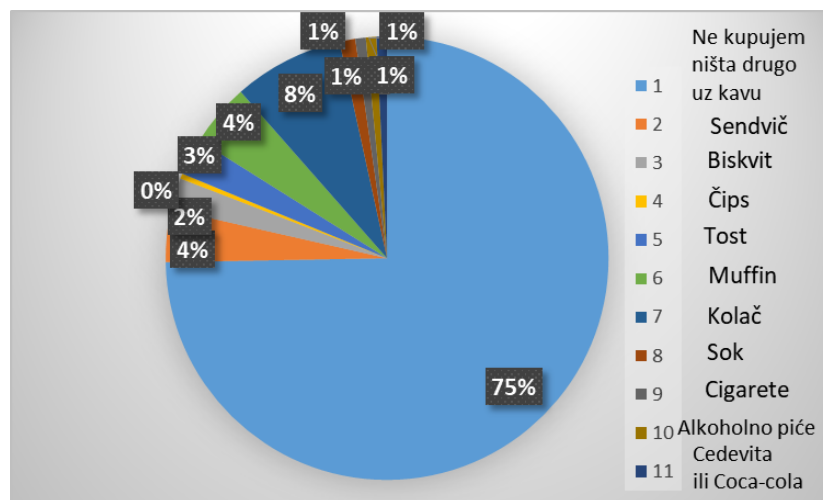
Slika 5.15. Prosječna dnevna potrošnja u kafiću



Izvor: izrada autorice

Iz kružnog dijagrama vidimo da od 244 ispitanika njih 53% potroši između 10 kn i 20 kn, njih 23% potroši manje od 10 kn, njih 18% potroši između 20 kn i 30 kn, njih 5% potroši između 30 kn i 50 kn te njih samo 1% potroši 50 kn ili više. Iz ovoga možemo zaključiti kako ispitanici ove ankete troše manje svote novaca dnevno u kafićima što ima smisla budući da smo već ranije vidjeli kako je među ispitanicima mnogo studenata koji ne rade ili su pak zaposleni samo uz studiranje.

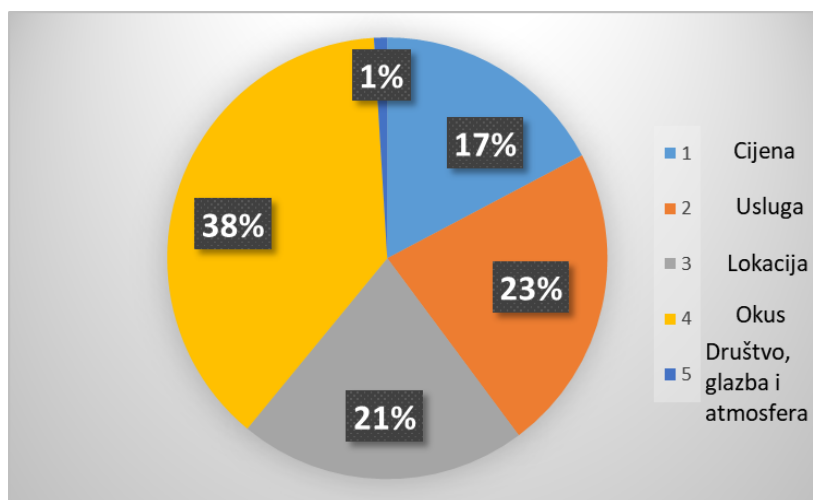
Slika 5.16. Konzumacija uz kofeinski napitak



Izvor: izrada autorice

Iz kružnog dijagrama vidimo da je od svih odgovora ispitanika na pitanje kupuju li nešto uz kavu njih 75% ne kupujem ništa drugo uz kavu, 8% kolač, 4% muffin, 4% sendvič, 3% tost 2% biskvit, 1% sok, 1% cigarete, 1% alkoholno piće, 1% Cedevitu ili Coca-colu te manje od 1% što je na dijagramu prikazano samo kao 0% čips. Dakle možemo zaključiti kako ispitanici velikom većinom ne kupuju ništa drugo uz kavu, a ako pak kupuju da preferiraju slatku hranu više od slane.

Slika 5.17. Najvažniji dio iskustva pri kupnji kave

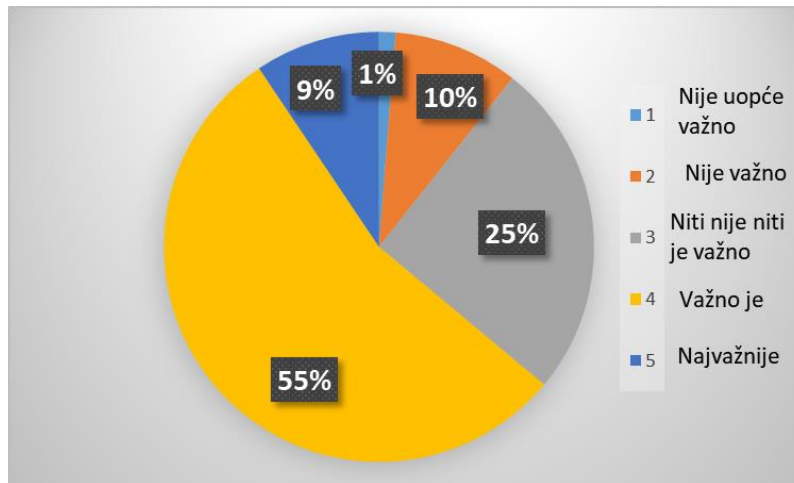


Izvor: izrada autorice

Najvažnije iskustvo pri kupnji kave za 38% ispitanika je okus. Njih 23% smatra uslugu kao najvažnije iskustvo, 21% lokacija, 17% cijenu te samo 1% društvo, glazba i atmosfera. Iz toga možemo zaključiti kako je ispitanicima okus najvažniji, ali su im ipak dosta važna usluga, lokacija i cijena.

U osamnaestom pitanju su ispitanici na ljestvici od 1 do 5 trebali ocijeniti kako im važno da kafić ima nešto od pet navedenih opcija. Pritom je 1 označavao nije uopće važno, 2 nije važno, 3 niti nije niti je važno, 4 važno je, a 5 najvažnije.

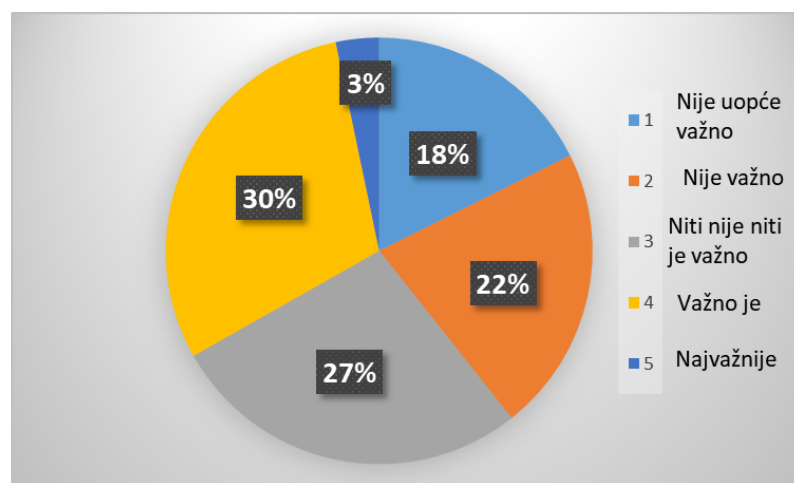
Slika 5.18. Važnost povoljne cijene



Izvor: izrada autorice

Rezultati kažu da se čak 55% ispitanika izjasnilo da im je cijena važna, 25% niti je važno niti nije, 10% nije važno, 9% najvažnije, a samo 1% da nije važna. Dakle možemo zaključiti kako je ispitanicima dosta važna povoljna cijena kada kupuju kavu u kafiću što ima smisla budući da smo već ranije zaključili da su ispitanici većim dijelom mlađe osobe, a dobar dio njih su student koji ne rade ili rade samo uz studiranje.

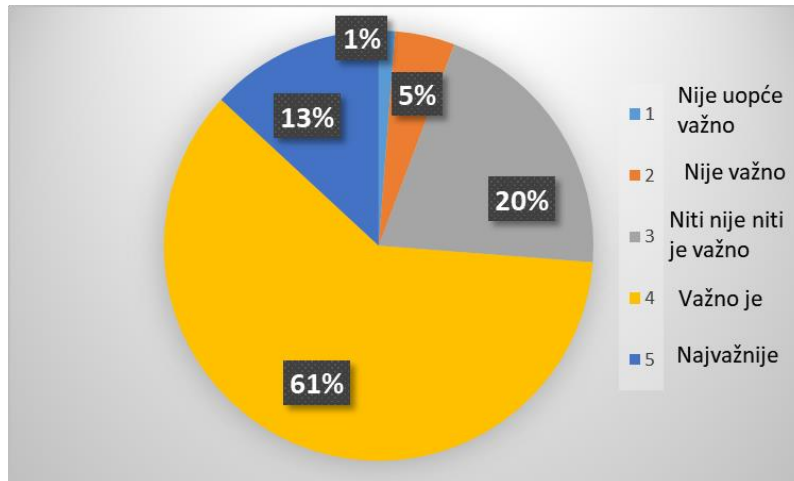
Slika 5.19. Važnost wi-fi sluge prilikom konzumacije kave



Izvor: izrada autorice

Iz kružnog dijagrama vidimo da se od svih ispitanika na pitanje koliko im je važna dostupnost wi fi-ja kada kupuju kavu u kafiću njih 30% izjasnilo da im je važna, 27% da im niti nije niti je važna, 12% da im nije važna, 27% da im je najvažnija i samo 3% da im nije uopće važna.

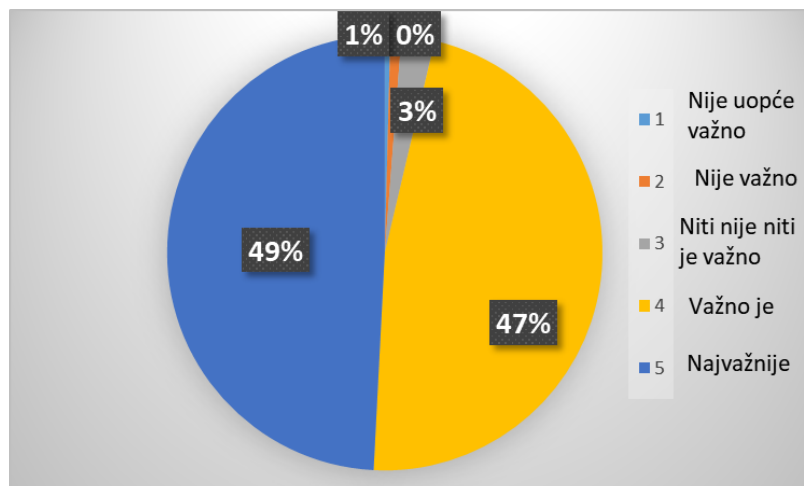
Slika 5.20. Lokacija kafića



Izvor: izrada autorice

Kružni dijagram nam pokazuje da od svih ispitanika na pitanje koliko im je važna dobra lokacija kada kupuju kavu u kafiću njih 61% izjasnilo da im je važna, 20% da im niti nije niti je važna, 13% da im je najvažnija, 5% da im nije važna i samo 1% da im uopće nije važna. Dakle možemo zaključiti kako je ispitanicima jako važna dobra lokacija kada kupuju kavu u kafiću što ima smisla budući da smo već ranije zaključili da su ispitanici većim dijelom mlađe osobe s puno obaveza pa im nije poželjno da gube puno vremena za putovanje do lokacije.

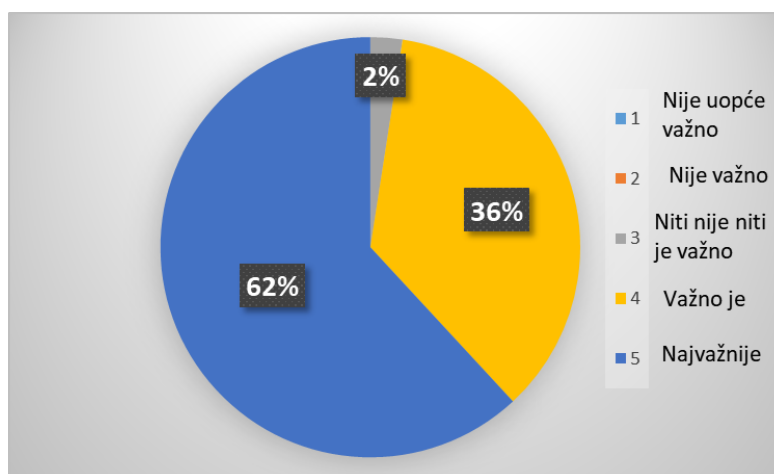
Slika 5.21. Ugodna atmosfera u kafiću



Izvor: izrada autorice

Dijagram 5.21. prikazuje da se od svih ispitanika na pitanje koliko im je važna ugodna atmosfera kada kupuju kavu u kafiću njih 49% izjasnilo da im je najvažnija, 47% da im je važna, 3% da im niti nije niti je važna, 1% da im nije važna i manje od 1% što je u dijagramu prikazano kao 0% da im uopće nije važna . Dakle možemo zaključiti kako je ispitanicima jako važna ugodna atmosfera kada kupuju kavu u kafiću što ima smisla budući da bi to vrijeme trebalo služiti ljudima za odmor i druženje te iz toga razloga je bitna ugodna atmosfera.

Slika 5.22. Urednost objekta i osoblja



Izvor: izrada autorice

Zadnje pitanje nam je još jednom potvrdilo da 38% najviše cjeni okus, a 1% društvo, glazbu i atmosferu.

Tablica 5.1. Karakteristike kafića prema važnosti za ispitanike

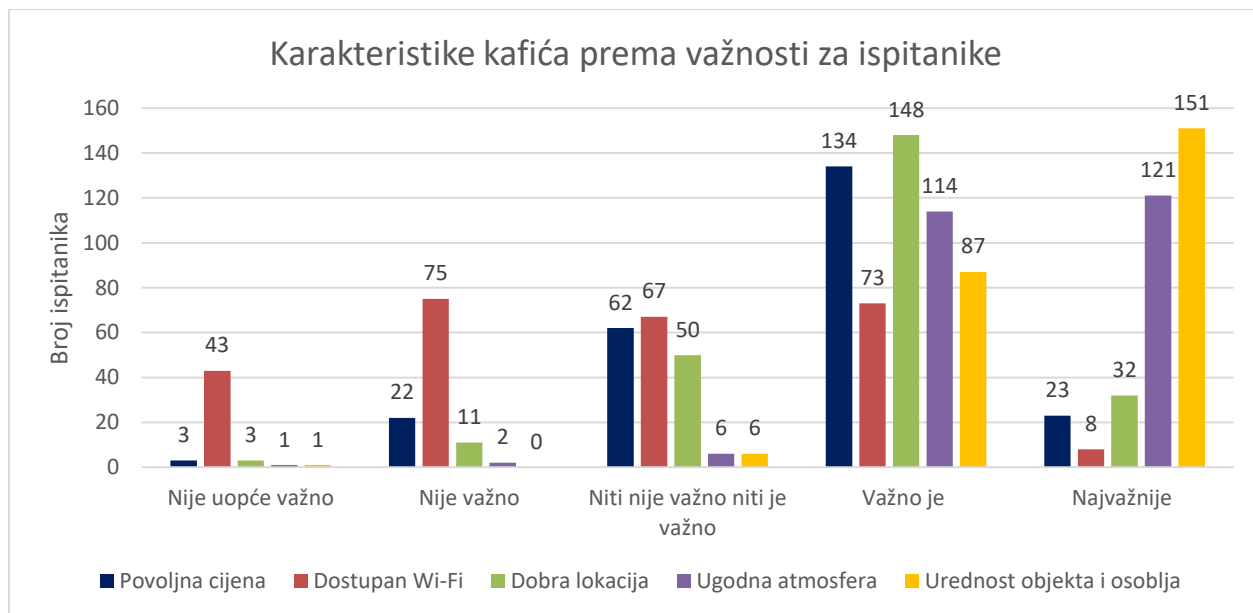
	Nije uopće važno	Nije važno	Niti nije važno niti je važno	Važno je	Najvažnije
Povoljna cijena	1%	9%	25%	55%	10%
Dostupan Wi-Fi	16%	29%	25%	26%	3%
Dobra lokacija	1%	5%	20%	61%	13%
Ugodna atmosfera	0%	1%	2%	48%	49%
Urednost objekta i osoblja	0%	0%	3%	36%	61%

Izvor: izrada autorice

Po pitanju povoljnih cijena u kafiću 55% ih se izjasnilo da im je važna. Dostupnost wi-fi mreže ispitanici su u najvećem postotku označili kao ne važan. Iako dobru lokaciju samo 13% ispitanika

označava kao najvažniju, njih 61% smatra da je važna pri odabiru kafića. Odgovor na pitanje o ugodnoj atmosferi je prilično suglasan 49% kaže da je najvažnija, a 48% da je važna u odabiru kafića. Također urednost objekta i osoblja je najvažnija 62% ispitanika, a 36% kaže da je važna.

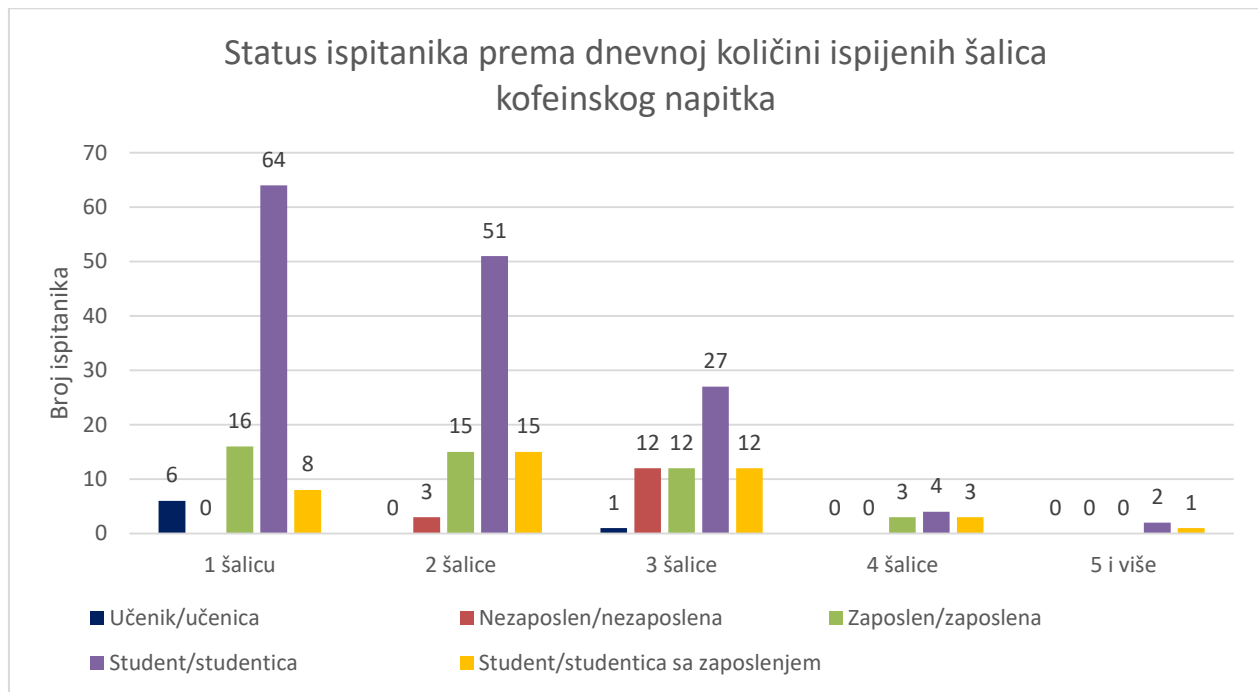
Slika 5.23 Karakteristike kafića prema važnosti za ispitanike



Izvor: izrada autorice

Stupčasti grafikon jasno pokazuje da je ispitanicima najvažnija urednost objekta i osoblja. Kao drugu najvažniju stavku stavili su ugodnu atmosferu. Važan podatak je da ispitanici pokazuju važnost kada je riječ o povoljnoj cijeni. Ponovo dolazimo do zaključka da najveći postotak ispitanika nije spreman potrošiti mnogo novaca za kofeinski napitak. Osim povoljne cijene ispitanicima je također važna dobra lokacija. Samo tri ispitanika izjasnilo se da povoljna cijena uopće nije važna.

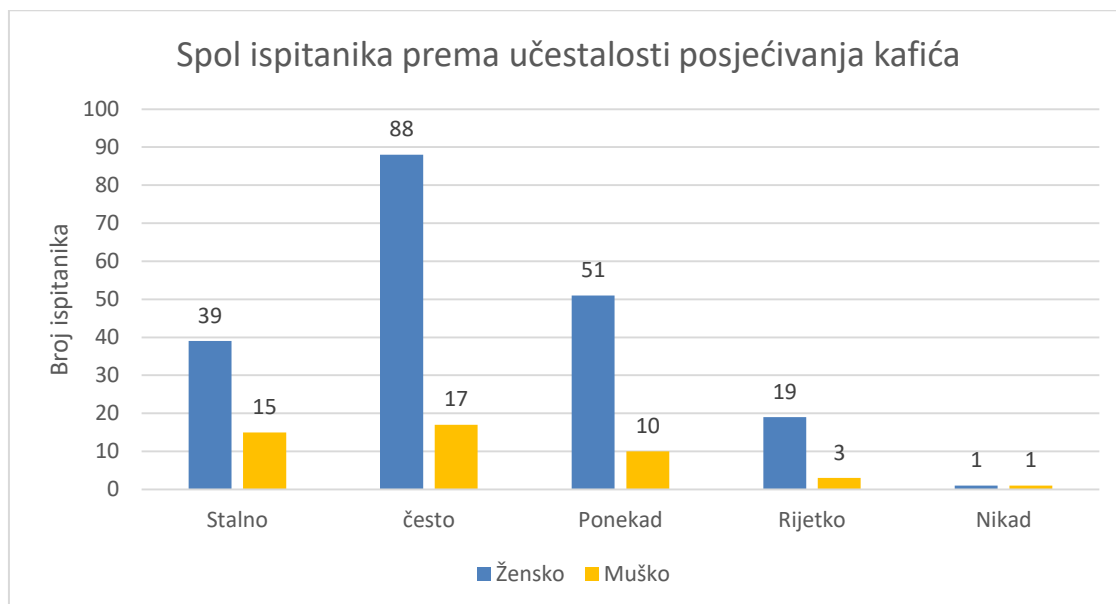
Slika 5.24. Status ispitanika prema dnevnoj količini ispijenih šalica kafeinskog napitka



Izvor: izrada autorice

Pokazuje sklonost da učenici piju jednu šalicu kave dnevno. Nezaposleni većinom ispijaju tri šalice dnevno. Najveći postotak kod zaposlenih je između 1 i 3 šalice kave na dan. Isti trend se pokazao i kod studenata. 4 šalice dnevno i više vidimo kao trend samo kod zaposlenih, studenata i studenata sa zaposlenjem. Samo se 3 ispitanika izjasnilo da piju 5 ili više šalica kave dnevno, iz kategorije studenti i studenti sa zaposlenjem.

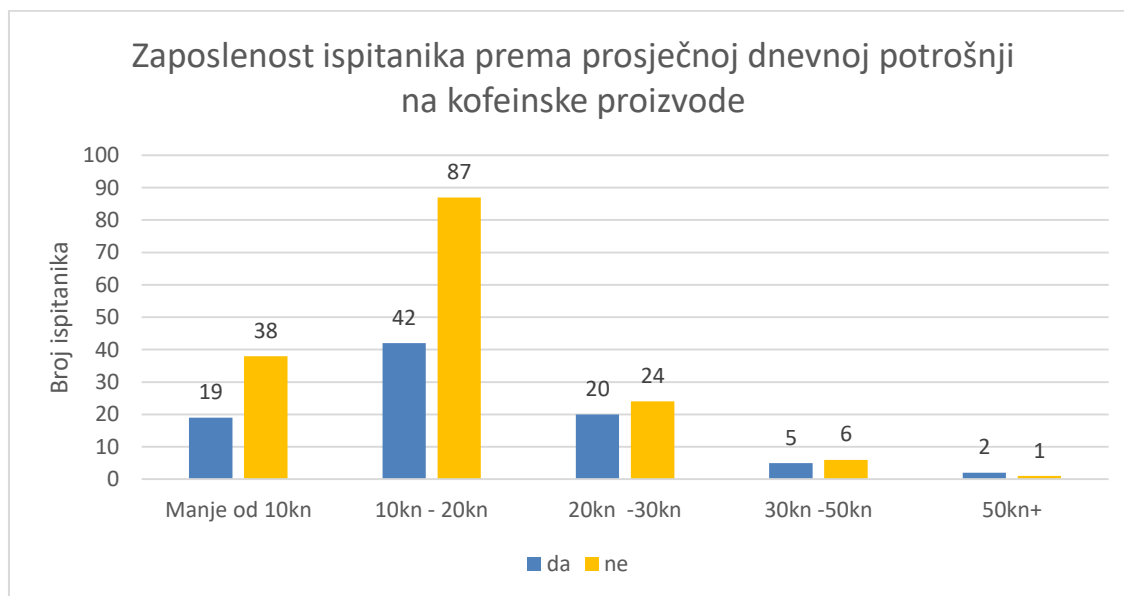
Slika 5.25. Spol ispitanika prema učestalosti posjećivanja kafića



Izvor: izrada autorice

Kada uzmemo u obzir da se 198 ispitanika izjasnilo ženskog spola, a samo 46 muškog spola možemo zaključiti da je trend među spolovima jednak. Najveći broj ispitanika u oba spola izjasnilo se da često posjećuje kafiće, a najmanji broj ispitanika u oba spola da nikada ne zalazi u kafiće. Stalno i ponekada kafiće posjećuje 45% ženskih ispitanika i 54% muških ispitanika.

Slika 5.26. Zaposlenost ispitanika prema prosječnoj dnevnoj potrošnji na kofeinske proizvode



Izvor: izrada autorice



Obzirom da se većina ispitanika izjasnila kao student/studentica ne čudi podatak da je 56% ispitanika nezaposleno. Bez obzira na veliki broj ispitanika koji su nezaposleni možemo vidjeti isti trend kod zaposlenih i nezaposlenih. U obje kategorije najviše ispitanika dnevno troši između 10kn i 20kn. Značajno je spomenuti da samo 8% zaposlenih ispitanika troši više od 30kn dnevno, a kod nezaposlenih taj postotak je 4%. Ovo nam je važan podatak obzirom da Starbucks kao brend ima proizvode koji su prilično skupi, tako da bi cijena jednog kofeinskog napitka trebala biti veća od 20kn, moguće čak preko 30kn.

### **5.3. Ograničenja istraživanja**

Istraživanje je ograničeno zbog odaziva ispitanika. Nekoliko puta se pojavila prezastupljenost pojedinog segmenta ispitanika. Naime demografski pokazatelji nisu u savršenom balansu, što možda ne daje širu sliku. Primjerice 81% ispitanika je ženskoga spola., 85% ispitanika se izjasnilo generacijom od 1991.-2000., 61% studentica/studenata i slično, što nadalje utječe na budžet kojim ispitanici raspolažu kod kupnje kave. Istraživanje se provelo prije pandemije sa COVID 19, te nije poznato u kolikoj mjeri ta situacija utječe na potencijalan dolazak Starbucks korporacije na Hrvatsko tržište. Obzirom na ovu pandemiju i njezine utjecaje, postoji mogućnost da bi istraživanje provedeno nakon pandemije imalo znatno drugačije rezultate. Standardni nedostaci u ovakvom tipu ispitivanja mogu biti davanje socijalno poželjnih odgovora i neiskrenost zbog kojih postoji mogućnost neobjektivnog ispunjavanja ankete.

## 6. ZAKLJUČAK

Starbucks ima neupitno dobru strategiju izlaska na strana tržišta, što pokazuje njihov rezultat sa više od 24,000 poslovnica u 78 zemalja diljem svijeta gdje uspješno posluju. Iako je Starbucks pokazao stručnost za osvajanje novih tržišta, u čiji prilog ide podatak o broju zemalja u kojima posluje, na prvu se čini da hrvatsko tržište nema povoljnu klimu za njih. Temeljne vrijednosti na koje se Starbucks poziva su lojalnost kako prema potrošačima tako i prema svojim dobavljačima. Ispitivanje je pokazalo da je kupcima najbitniji okus i kvaliteta, a tek 2% lojalnost brendu. Što povlači pitanje budući da se Starbucks u Hrvatskog ne može probiti zbog imena, da li bi se probio okusom i kvalitetom kave obzirom da je riječ o specifičnom okusu na kojeg se hrvatsko tržište nije naviklo. Prema podacima iz provedenog empirijskog istraživanja Hrvati ne cijene iste vrijednosti, nisu lojalni brendu i okusu pojedine kave. Četrnaesto pitanje pokazuje da 43% često posjećuje kafiće, a 2% stalno, što ipak govori o kulturi sjedenja i ispijanja kave i potencijalu tržišta. Ključan faktor u procjeni zašto konzumiraju kofeinski napitak kaže da cijene dobar okus kave. 75% ispitanika ne kupuje ništa drugo uz kavu, što također postavlja pitanje što bi se desilo sa bogatom ponudom krafna i ostalih slastica koje Starbucks nudi uz kavu. Provedeno empirijsko istraživanje se poklapa sa istraživanjem gospođe Tatjane Naglič iz 2013. Istraživanje provedeno od strane gospođe Tatjane Naglič najvećim djelom odražava stav zaposlenih osoba, dok se empirijsko iz ovog rada fokusira najviše na studente. Usporedbom ova dva istraživanja dobili smo širu sliku koja pokazuje istu naviku kod mlađeg i zrelijeg djela populacije, te pokazuje da nema značajnije promjene u navikama konzumacije kave kod Hrvata. Organizacijska struktura Starbucksa je hibridni miks različitih tipova organizacijske strukture u kojem zbog složenosti nije lako donijeti brze odluke i prilagodbe, ali omogućuje im dobru kontrolu nad poslovanjem i samu organizaciju rada.

Strateške odluke Starbucksa kao i svake druge organizacije koja izlazi na neko novo tržište donose se na temelju karakteristika tog tržišta. Proučavanje karakteristika kao što su veličina, stopa rasta, nivo političke stabilnosti, uvjeti poslovanja i postojeća infrastruktura utječu na spremnost menadžmenta na određivanje cilja na novom tržištu i odabir načina ulaska na tržište. Hrvatska je poznata kao zemlja sa malim i specifičnim tržištem, niskom stopom rasta i nestabilnom politikom, sa velikim davanjima prema državi, što ne utječe povoljno na dolazak stranih korporacija na hrvatsko tržište.

Starbucks je veliki brend koji puno ulaže u svoje dobavljače, proizvođače i kvalitetu samih proizvoda što povećava vrijednost samih proizvoda. Cijena proizvoda vjerojatno bi bila previsoka za mogućnosti potrošača hrvatskog tržišta. Nadalje, Starbucks ima široki asortiman proizvoda, a Hrvati su se jasno izjasnili da nemaju naviku konzumiranja hrane uz kavu, također im brend nije bitan, što je nepovoljno za Starbucks koji ima cijenu proizvoda prilično visokom zbog svoje prepoznatljivosti u svijetu. Starbucks bi se mogao prilagoditi hrvatskom tržištu kada bi malo promijenio način poslovanja. Poslovnica u Hrvatskoj bi se trebala bazirati na puno više sjedećih mjesta, bilo bi isplativije smanjiti ponudu hrane, te u ponudi ostaviti samo one proizvode koji se pokažu najisplativijima. Hrvatska je poznata kao zemlja u kojoj ljudi puno konzumiraju kave što je potencijal za ulazak Starbucksa, ali svakako bi trebali prilagoditi koncept hrvatskom tržištu. Jedna od ključnih strategija Starbucksa je strategija diferencijacije kao što su premium proizvodni miks, lokacije, reputacija pića od kave i vrhunska usluga kupcima. Istraživanje iz 2013. pokazalo je da na hrvatskom tržištu postoji prostor za premium proizvode koje bi hrvatsko tržište moglo prepoznati i cijiniti zbog okusa i kvalitete. Teško je predvidjeti što budućnost može donijeti, ali obzirom na pandemiju i promjenu ponašanja Hrvata moguće je da će Starbucksov način poslovanja postati poželjniji i prihvatljiviji u Hrvatskoj.

## POPIS IZVORA

1. Albaum, G., Duerr, E., Strandskov, J. (2005), *International Marketing and Export Management*, Prentice Hall, New Jersey
2. Andrijanić, I. (2001.), *Vanjska trgovina (kako poslovati s inozemstvom)*, Mikrorad, Zagreb
3. Begić, R. (1995.), *Upravljanje poslovnim marketingom*, Ekonomski fakultet Tuzla, Tuzla
4. Bradley, F. (2005.), *International Marketing Strategy*, Prentice Hall Europe, France
5. Business Insider, <http://www.inc.com/business-insider>, pristupljeno: 10.6.2020
6. Euromonitor International, <http://www.euromonitor.com/coffee-in-croatia/>, pristupljeno: 20.5.2020.
7. Douglas, P. S., Craig, C. S. (1997.), *Globalna marketing strategija*, Poslovni sistem „Grmeč“, Beograd
8. Dulanović, Z., Jaško, O. (2011.), *Organizaciona struktura i promjene*, Fakultet organizacionih nauka, Beograd
9. Galetić, L., Hernaus, T., Rašić, S. (2011.), Organizacijske strukture, u: Galetić, L. (ur.), *Organizacija velikih poduzeća*, Sinergija, Zagreb, 211-264.
10. Geereddy, N., R. (2013.), *Strategic Analysis of Starbucks Corporation*, završni rad, Harvard University, Cambridge
11. Hadžiahmetović, Z., Softić, S., Kulović, Dž. (2008.), *Organizacija: teorije, strukture, ponašanje*, Ekonomski fakultetu Sarajevu, Sarajevo
12. Hernaus, T., Aleksić, A. (2016.), Unutarnji čimbenici organizacije, u: Galetić, L. (ur.), *Organizacija*, Sinergija, Zagreb, 121-152.
13. Hollensen, S. (2004.), *Global Marketing*, Prentice Hall, United Kingdom
14. Jović, M. (2007.), *Međunarodni marketing*, Intermanet, Beograd, Beograd..
15. Kolaković, M. (2018.), *Strateški pristup izlasku poduzetnika na međunarodno tržište*, diplomski rad, Ekonomski fakultet, Zagreb
16. Naglić, T., Cerjak, M., Tomić, M. (2014.), *Utjecaj sociodemografskih obilježja potrošača na ponašanje u kupnji i konzumaciji kave*, diplomski rad, Agronomski fakultet, Zagreb

17. Podrug, N., Rahimić, Z. (2013.), *Međunarodni strateški menadžment*, u: Podrug, N., Rahimić, Z. (ur.), *Međunarodni menadžment*, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo
18. Previšić, J., Došen-Ozretić, Đ. (1999.), *Međunarodni Marketing*, Masmedia, Zagreb
19. Rakita, B. (2006.), *Međunarodni Marketing*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta Beograd, Beograd
20. Rakita, B. (2006.), *Međunarodni biznis i Menadžment*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta Beograd, Beograd
21. Root, R., F. (1994.), *Entry Strategies for International Markets*, Jossey – Bass a Wiley Company, San Francisco
22. Rugman, A. M., Hodgetts, R. M. (1995.), *International Business: A Strategic Management Approach*, McGraw-Hill Inc., New York
23. Sarmistha, S., Sukhvinder, S. (2014.), *Cases on Branding Strategies and Product Development: Successes and Pitfalls*, IGI Global, Pennsylvania.
24. Sendić, R. (2010.), *Strategije ulaska na inostrana tržišta*, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo
25. Sikavica, P. (2011.), *Organizacija*, Školska knjiga, Zagreb
26. Sikavica, P., Hernaus, T. (2011.), *Dizajniranje organizacije strukture, procesi, poslovi*, Novi informator d.o.o. Zagreb
27. Sikavica, P., (1999.), *Oblikovanje organizacijske strukture*, u: Sikavica, P., Novak, M. (ur.), *Poslovna organizacija*, Informator, Zagreb
28. Starbucks Corporation, <https://www.starbucks.com>, pristupljeno: 4.5.2020.
29. Starbucks stories & news, <https://www.stories.starbucks.com>, pristupljeno 5.5.2020.
30. United States Securities and Exchange Commission, <https://www.sec.gov>, pristupljeno: 5.5.2020.

## POPIS SLIKA

Slika 2.1. Modeli ulaska na inozemna tržišta.....	5
Slika 3.1 Unutarnji čimbenici organizacije .....	20
Slika 3.2. Vanjski čimbenici organizacije .....	22
Slika 3.3. Jednostavna struktura .....	24
Slika 3.4. Linijska struktura .....	25
Slika 3.5. Standardni oblik funkcijske organizacijske strukture .....	27
Slika 3.6. Divizijski model- predmetna organizacijska struktura .....	29
Slika 3.7. Divizijska međunarodna struktura .....	31
Slika 3.8. Predmetna međunarodna struktura.....	32
Slika 3.9. Globalna geografska struktura .....	33
Slika 4.1. Najviša razina menadžmenta u Starbucks-u .....	38
Slika 4.2. funkcijska top-down organizacijska struktura Starbucks Corporation .....	39
Slika 4.3. globalna organizacijska struktura.....	40
Slika 4.4. predmetna organizacijska struktura Starbucks Corporation .....	41
Slika 4.5. Navika ispijanja kave u Republici Hrvatskoj.....	44
Slika 4.6. Vjernost određenoj vrsti kave u kafiću .....	45
Slika 5.1. Spol ispitanika.....	48
Slika 5.2. Godina rođenja .....	48
Slika 5.3. Status ispitanika .....	49
Slika 5.4. Razina obrazovanja .....	50
Slika 5.5. Zaposlenost ispitanika.....	50
Slika 5.6. Mjesečna primanja ispitanika.....	51
Slika 5.7. Konzumacija kofeinskih napitaka .....	52
Slika 5.8. Vrsta kofeinskog napitka koju konzumiraju ispitanici .....	52
Slika 5.9. Vrijeme konzumacije kofeinskih napitaka.....	53
Slika 5.10. Razlog konzumacije kofeinskih napitaka.....	54
Slika 5.11. Količina konzumacije kofeinskih napitaka u šalicama .....	54
Slika 5.12. Posjedovanje aparata za kavu kod kuće .....	55
Slika 5.13. Faktori koji odlučuju pri odabiru kofeinskog napitka.....	56
Slika 5.14. Učestalost posjećivanja kafića .....	56
Slika 5.15. Prosječna dnevna potrošnja u kafiću.....	57
Slika 5.16. Konzumacija uz kofeinski napitak .....	57
Slika 5.17. Najvažniji dio iskustva pri kupnji kave.....	58
Slika 5.18. Važnost povoljne cijene .....	59
Slika 5.19. Važnost wi-fi sluge prilikom konzumacije kave.....	59
Slika 5.20. Lokacija kafića .....	60
Slika 5.21. Ugodna atmosfera u kafiću .....	60
Slika 5.22. Urednost objekta i osoblja.....	61
Slika 5.23 Karakteristike kafića prema važnosti za ispitanike.....	62

Slika 5.24. Status ispitanika prema dnevnoj količini ispijenih šalica kafeinskog napitka.....	63
Slika 5.25. Spol ispitanika prema učestalosti posjećivanja kafića .....	64
Slika 5.26. Zaposlenost ispitanika prema prosječnoj dnevnoj potrošnji na kafeinske proizvode..	64

## POPIS TABLICA

Tablica 2.1. Usporedne karakterne licence i franšize.....	11
Tablica 2.2. Prednosti i nedostaci zajedničkog ulaganja.....	14
Tablica 2.3. Prednosti i ograničenja akvizicija i greenfield investicija.....	17
Tablica 4.1. prodaja proizvoda po kategorijama (%).....	36
Tablica 5.1. Karakteristike kafića prema važnosti za ispitanike .....	61



# ŽIVOTOPIS

## CURRICULUM VITAE



### PERSONAL INFORMATION

Name	Ema Gorup
Birth date / -place	July 13 <sup>th</sup> 1995, Zagreb, Croatia
Nationality	Croatian

### WORK EXPERIENCE

02/2020 – Present	Entrepreneur, Allegro Owner of pizzeria in Veliko Trgovišće
05/2020 – Present	Dean Memoria College
07/2016 – 04/2019	Student Intern Colliers Advisory d.o.o. Work on projects in Real Estate Value Assessment Department for Croatian and Slovenian markets
10/2015 – 10/2017	Student Assistant at Department of Informatics Faculty of Economics and Business, Zagreb Assistance in teaching (including teaching in English), and administrative work
08/2016 – 12/2018	Receptionist (student job) Mediteran Rent d.o.o. Villa Petrac
2012 - 2014	Maid (summer job) Mediteran Rent d.o.o. Villa Petrac
2012 – 2014 (one month each year)	Assisting job in Accounting (praxis) Gorup d.o.o.

### VOLUNTEERING

12/2018 - Present	Konjički Klub Zagreb Managing the official Facebook page
-------------------	---

Address: Police 85, 49290 Klanjec  
Phone: +38598809791, mail: gorup.ema@gmail.com



## EMA GORUP

08/2014 – 09/2015	Animal Shelter Šapica Running an auction page on Facebook, walking dogs, collecting clothes
11/2016 – 05/2017	Church St. Joseph Playing piano in church

### EDUCATION


10/2018 – Present	Master of Management Faculty of Economics and Business, Zagreb  Focus: HR, Organization culture, Management skills, Business Process Management
08/2014 – 09/2018	Bachelor Degree in Business Faculty of Economics and Business, Zagreb  Focus: work in a team with international students, case studies in the field of Marketing and Management  International Program Fully taught in English
09/2010 – 06/2014	Economic Technician High School of Economics, Zabok
09/2002 – 06/2010	OŠ Antuna Mihanovića, Klanjec

### Conferences

- CEO Conference (Career, and Entrepreneurship Opportunities)
- Corp2in Conference (Corporate Innovation and Intrapreneurship)
- Work on the ISCCRO 16 conference with Professor K. Dumičić, held in the Croatian Chamber of Economy

### SKILLS

Digital skills	Microsoft Office Package (Word, Excel, PowerPoint, Outlook) Tableau Program
Languages	Croatian (mother tongue) English C1 (proficient user), German A1 (basic user)

 Address: Police 85, 49290 Klanjec  
Phone: +38598809791, mail: gorup.ema@gmail.com

## PERSONAL SKILLS

---

### Communication skills

- Cooperation and communication with international teams during graduate study
- University education:
  - Giving presentations
  - Communication management
- Good writing and communication skills acquired through frequent presentations in Croatian and English

### Organizational skills

- Good organizational and managerial skills
- Readiness to take responsibility
- Excellent in meeting deadlines and working under pressure gained through working and studying experience

### Job-related skills

- Commitment, persistence, resourcefulness, dedication, reliability, open-mindedness, flexibility, confidence, creativity

### Other

- Show Jumping License, 2018
- Active member of the Zagreb Hipodrome, 2015
- Third place at "Young Entrepreneur" Competition 2014
- Level A1 German Language Certificate, Polyglotte Institute
- Dressage Competition License, 2008



Address: Police 85, 49290 Klanjec  
Phone: +38598809791, mail: gorup.ema@gmail.com

# PRILOZI

9/11/2020

Konzumacija kave

## Konzumacija kave

Poštovani, molim Vas da izdvojite malo vremena i pomognete ispunjavanjem ankete završiti diplomski studij. Anketa je postavljena u svrhu pisanja završnog rada a temu Organizacijske pretpostavke ulaska Starbucks na hrvatsko tržište, te je potpuno anonimna.

Ema Gorup

**\*Required**

### Demografske varijable

Spol? \*

- Muško
- Žensko

Godina rođenja? \*

- 1970. ili prije
- 1971.-1980.
- 1981.-1990.
- 1991.-2000.
- 2001.+



<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScv0KxrMS0cnV7LAmGZ8LO7Hf3SrLFC7nOc84HZsA6pH5xlpQ/viewform>

1/8

Status? \*

- Učenik/učenica
- Student/studentica
- Student/studentica sa zaposlenjem
- Zaposlen/zaposlena
- Nezaposlen/nezaposlena

Stupanj obrazovanja? \*

- Srednja škola
- Viša škola
- Visoka škola
- Magisterij, doktorat

Jeste li zaposleni? \*

- da
- ne



Vaša primanja? \*

- nemam primanja
- do 3000 kn
- 3000 do 6000 kn
- 6000 do 10000 kn
- 10000 do 15000 kn
- 15000 kn i više
- ne želim odgovoriti

Konzumacija kave

Pijete li kofeinske napitke? \*

- Da
- Ne

Koju vrstu kofeinskog napitka konzumirate? (moguće je odabrati više odgovora) \*

- Cappuccino
- Espresso
- Kava sa mlijekom



9/11/2020

Konsumacija kave

- Kava sa mlijekom
- Ledena kava
- Bijelu kavu
- Other:

Kada većinom konzumirate kofeinski napitak? (moguće je odabrati više odgovora) \*

- Ujutro
- Podne
- Na večer
- Po noći

Zašto konzumirate kofeinski napitak? (moguće je odabrati više odgovora) \*

- Kako bi ostao/ostala fokusirana
- Kako bi se razbudio/razbudila
- Kada uzimam pauzu kroz dan
- Da ostanem budan/budna
- Pruža mi energiju
- Kako bi se nagradio/nagradila
- Jer volim okus kave
- Other:

Koliko šalica kave pijete kroz dan? \*

- 1
- 2





- 3
- 4
- 5 i više

Posjedujete li aparat za kavu kod kuće? \*

- Da
- Ne

Što od navedenog Vam je važno kada kupujete kavu? (moguće je odabrati više odgovora) \*

- Cijena
- Kvaliteta
- Brend
- Okus
- Vrsta kave
- Preporuka
- Pakiranje
- Omjer plaćenog i primljenog
- Other:

Koliko često posjećujete kafiće? \*

- Stalno
- Često
- Ponekad



Rijetko

Nikad

Koliko prosječno dnevno potrošite u kafiću? \*

Manje od 10kn

10kn - 20kn

20kn -30kn

30kn -50kn

50kn+

Kupujete li nešto uz kavu? (moguće je odabrati više odgovora) \*

Ne kupujem ništa drugo uz kavu

Sendvič

Biskvit

Čips

Tost

Muffin

Kolač

Other:



Kada kupujete kavu u kafiću, koji Vam je najvažniji dio iskustva? (moguće je odabrati više odgovora) \*

- Cijena
- Usluga
- Lokacija
- Okus
- Other:

Na ljestvici od 1 do 5 ocijenite koliko Vam je važno da kafić ima nešto od navedenog? \*

	nije uopće važno	nije važno	niti nije važno niti je važno	važno je	najvažnije
Povoljna cijena	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dostupan Wi-Fi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dobra lokacija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ugodna atmosfera	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Urednost objekta i osoblja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>