

# SUVREMENE MARKETINŠKE STRATEGIJE I BRENDIRANJE PROIZVODA KAO IZAZOVI GLOBALNOG MARKETINGA

Datum prijave: 05.11.2014.  
Datum prihvaćanja: 15.12.2014.

UDK:658.8:339.9  
Stručni rad

Marija Orlović, mag.oec., izv.prof.dr.sc. Aleksandra Krajnović, Jurica Bosna, mag.oec.  
Sveučilište u Zadru, Odjel za ekonomiju  
Splitska 1, 23 000 Zadar  
Tel: 023/ 400 - 401, E-mail: morlovic@unizd.hr, akrajnov@unizd.hr, jbosna@unizd.hr

**SAŽETAK** - Predmet istraživanja ovog rada su najbitniji izazovi s kojima se susreće određena tvrtka pri proširenju svog poslovanja na globalno tržište. Objekt istraživanja sagledan je kroz aspekt globalizacije svjetskih ekonomija, razvoj marketinga i prilagodbu njegovih elemenata na novonastalu situaciju. Različitim metodama kao što su deskripcija, case study i kompilacija analizirana je dostupna literatura iz koje je proizašlo nekoliko vrijednih zaključaka, uz primjere, dan je opis ključnih pojmova te su stvorene smjernice za daljnje istraživanje zasad nedovoljno istraženih područja unutar tog okvira.

**Ključne riječi:** globalna tržišta, globalni marketing, marketing miks, globalne marketinške strategije, brendiranje.

**SUMMARY:** The subjects of this work are the most important challenges facing a particular company in expanding its business in a global market. Object of research is seen through the aspect of globalization of the world economy, marketing development and customization of its elements to the new situation. Various methods such as description, a case study and compilation analyzed the available literature from which results a number of valuable conclusions, with examples, is given a description of the key concepts and created guidelines for further research so far insufficiently explored areas within that framework.

**Key words:** global markets, global marketing, marketing mix, global marketing strategy, branding.

## 1. UVOD

Istraživanje pojma globalnog tržišta i svega što taj pojam sa sobom donosi jedan je od ključnih elemenata uspjeha za sve tvrtke. Naime, u poslovnom okruženju kojim dominira turbulentna dinamičnost od iznimne je važnosti utvrditi uvjete koji se trebaju zadovoljiti prije izlaska na globalno tržište, korake procesa koji se moraju provesti za uspješan izlazak tvrtke na globalno tržište te uspostaviti mjerila za uspješnost.

Uzimajući u obzir ubrzani tempo globalizacije, turbulentne ekonomske i političke promjene i dominaciju multinacionalnih kompanija, vrijednosti globalne kulture - kao što su slobodna tržišta, demokracija i sloboda izbora, individualna prava, prihvaćanje i toleriranje različitosti te otvorenost promjenama - polako preuzimaju globalna tržišta.

Širenje globalne kulture utemeljeno je na profiliranju multinacionalnih kompanija, razvoju globalnog kapitalizma, raširenoj težnji za posjedovanjem materijalnih dobara i homogenizaciji globalne potrošnje. Unatoč sumnjama u kulturološku konvergenciju između različitih zemalja kao posljedice globalizacije, vjeruje se kako će globalni trendovi povećati heterogenost stavova i ponašanja potrošača unutar zemalja i, u isto vrijeme, povećati sličnosti između zemalja.

Pritom, iako su nacionalne kulture postojane tijekom vremena te i dalje vrijede kao kolektivni identitet, javit će se velike sličnosti među različitim narodima u specifičnim uvjerenjima i stavovima koji

su vezani uz poslovne prakse i uzorke potrošača (Argawal i Malhotra, 2010).

Cilj rada je stvoriti određeni marketinški putokaz za uspješno provođenje globalnog marketinga, dok je svrha rada dati opis i prikaz problematike izlaska tvrtke na globalna tržišta.

U radu se koriste metoda deskripcije, metoda kompilacije te case studya.

## 2. GLOBALIZACIJA, GLOBALNA TRŽIŠTA I MARKETING OPĆENITO

Definirana kao „kristaliziranje svijeta kao jedne cjeline“ globalizacija je fenomen u nastajanju koji u svojoj biti pretpostavlja „sažimanje svijeta“ i „svijest o svijetu kao cjelini“ (Chu i Huang, 2010). Skupa s uspješnim poslovanjem multinacionalnih kompanija i stvaranjem multikulturalnih zajednica, globalizacija je donijela i prijetnje i prilike marketing menadžerima. Jedna od najznačajnijih prilika za tvrtke rast je globalnih potrošačkih segmenata. Primarna istraživanja pokazuju da globalni potrošački segmenti teže dijeljenju istih skupina potrošnje značajnih za pripadnike tih skupina koje tako postaju profitabilne jedinice za multinacionalne kompanije.

Zbog napretka u tehnologiji, investicija širom svijeta i razvoja globalnih medija globalizacija je postala neizbježan trend koji tjera ljude različitog kulturalnog porijekla da prihvate sličan životni stil, što rezultira još većim varijacijama u globalnim potrošačkim segmentima. Usporedno s rastom globalnih, segmenata u nastanku su i globalne

potrošačke kulture koje se javljaju kao suprotnost pojmu dominacije jedne lokalne kulture. Stoga se pretpostavlja da je kultura „konstantno napredujući skup dijeljenih vjerovanja, vrijednosti, stavova i logičkih procesa koji stvaraju kognitivne mape ljudima unutar određene socijalne skupine koje im pomažu u stvaranju mišljenja, akcijama, reakcijama i međusobnom povezivanju“. Iz tog razloga se pretpostavlja da je proces globalizacije najviše doprinio konvergenciji, nasuprot uobičajenog skupa kulturoloških osobina i ponašanja (Chu i Huang, 2010).

Globalizacija tržišta i njegovo pretvaranje u globalno tržište karakterizirano je visokim stupnjem dostupnosti diljem svijeta i dostupnosti dobara i preko državnih granica, isto tako i usluga, novca, ljudi i tehnologije, a sve se temelji na razvoju prometa, telekomunikacija i informacijske tehnologije. Posljedično, globalna orijentacija postaje potreba (Yeniyurt, Cavusgil i Hult, 2005).

Da bi se, nakon procesa globalizacije, ispravno definirao međunarodni, odnosno globalni marketing potrebno je prije toga definirati sam marketing i dodati mu međunarodnu dimenziju. „Marketing je proces planiranja i provođenja te stvaranja ideja, proizvoda i usluga, određivanja njihovih cijena, promocije i distribucije kako bi se obavila razmjena koja zadovoljava ciljeve pojedinaca i organizacija“.

Umjesto da poduzeće „prodaje ono što proizvodi“, usvajanjem marketinške koncepcije, ono će „proizvoditi ono što može prodati“ u skladu s izraženim zahtjevima potrošača na tržištu (Previšić i Ozretić Došen, 1999).

Globalni marketing jedan je od bitnih dijelova opće strategije poslovanja poduzeća i njoj je podređen. Kao i svaka od strategija poduzeća, tako i globalni marketing računa s promjenjivim i nepromjenjivim elementima, kontroliranim i elementima koje nije moguće kontrolirati. U prvu skupinu elemenata, koje tvrtka kontrolira i usmjerava, ulaze elementi marketing miksa: proizvod, distribucija, promocija i cijena, zatim vlastiti kapaciteti, iskustvo i znanja marketinga, financijska sposobnost tvrtke i sl. U drugu skupinu ulaze elementi na koje tvrtka nema utjecaja. To su snage međunarodnog i nacionalnog okruženja (ekonomske, političke, pravne i kulturne) i međunarodna konkurencija. Iako tvrtka ne može utjecati na ove elemente, ono ih treba stalno analizirati, upoznati ih te dobivene spoznaje koristiti u izradi marketinških planova i predviđanju budućih događaja i tendencija (Previšić i Ozretić Došen, 1999).

Stoga, upravljanje bilo kakvom organizacijom koja u sebi ima bilo kakav oblik marketinga danas zahtijeva temeljito razumijevanje važnosti upravljanja takvom vrstom aktivnosti, koje posljedično povećava marketinška istraživanja različitih kulturnih elemenata unutar svakog tržišta.

Ovo prošireno istraživanje koje obuhvaća multikulturalna globalna tržišta često će dovesti i do usporedbe različitih kulturnih grupa u njihovom

odnosu prema različitim predmetima od interesa. Međutim, ove kulturalne razlike mogu također predvidjeti načine na koje subjekti reagiraju. Na primjer ako pripadnici jedne kulture imaju svojstvenu sklonost reagiranja na instrumente marketinškog istraživanja, koristeći samo kategorije ekstremnih reakcija na postavljenoj skali, dok pripadnici druge kulture redovito pokazuju ograničene reakcije, usporedba grupa bit će nevažna (Clarke, 2000).

## 2.1. Prilagodba elemenata marketing miksa globalnim tržištima

Townsend et al. (2004) ističu kako su dvije najčešće korištene alternativne globalne strategije stvaranje globalnog proizvoda i kreiranje proizvoda samo za tržišta na kojima se već prodaje. Ogromne prilike koje pruža globalno tržište stvaraju veliko zanimanje za koliko i pod kojim uvjetima proizvod može biti standardiziran ili prilagođen stranom tržištu. Iz tog razloga, u raspravi o stupnju prilagodbe elemenata marketing miksa važno je pažljivo definirati terminologiju koja se koristi. Termin „globalni proizvod“ ili „standardizacija proizvoda“ obično se koriste za proizvod općenito, odnosno za proizvod kao komponentu marketing miksa u odnosu na ostale elemente. Svaki od elemenata marketing miksa ima jedinstvene karakteristike po kojima se razlikuje u stupnju prilagodbe globalnom tržištu.

### 2.1.1. Proizvod

Proizvod je najvažniji instrument međunarodnog marketing miksa, i zahvaljujući svom značaju u kreiranju međunarodnog marketing programa odavno je postao predmet analize ekonomske teorije. Proizvod ima svoje vidljive i nevidljive osobine, a za njega se vezuje i set odluka o postojećoj i budućoj ponudi, pri čemu navedeni set odluka uključuje hijerarhiju od problematike proizvodnih artikala do kombinacije proizvoda. Stari, vanjskotrgovinski pristup međunarodnom poslovanju poduzeća pridavao je proizvodu ogroman značaj. Međutim, suvremena poslovna praksa pokazuje da dugoročno očuvanje privlačnosti proizvoda ostaje održivo samo u sinergijskoj kombinaciji s ostalim instrumentima međunarodnog marketing miksa. U procesu kreiranja međunarodnog marketing programa poduzeća često proizvodu pridaju središnju ulogu, iako ona nije uvijek i presudna za uspješnu realizaciju ukupnih međunarodnih marketinških aktivnosti.

Treba imati u vidu, da neodgovarajući stupanj međunarodne marketinške kvalificiranosti ili neadekvatno razumijevanje međunarodnog marketinškog pristupa može dovesti do toga da potrošač u biti ne kupuje proizvod kao materijalno dobro nego korist koju mu određeni proizvod pruža u zadovoljenju potreba.

Implementacija marketing pristupa u međunarodnom poslovanju zahtijeva promatranje proizvoda u širem kontekstu, uvažavajući njegove precizno definirane vrijednosti. U međunarodnom marketingu pojam proizvoda ne može se svesti na nivo njegovih fizičkih, tj. vidljivih karakteristika.

Prema Grubor (2008), neophodno je uočiti i nevidljive elemente proizvoda, odnosno prihvatiti koncept totalnog proizvoda, koji uključuje tri elementa:

- Osnovu ili svrhu proizvoda (jezgru proizvoda)
- Formalni proizvod (fizički proizvod)
- Proširenu vrijednost proizvoda (prošireni proizvod)

Sumarno gledano, istraživanje i razvoj, investicijske, marketinške, odnosno strategijske aktivnosti postaju neizbježan element efektivnog nastupa na suvremenom globalnom tržištu, pri čemu aktivnosti istraživanja i razvoja omogućuju razvoj visokih tehnologija kojima se nadilaze ograničenja tradicionalnih industrija (Grubor, 2011).

### 2.1.2. Cijena

Kada se jedan proizvod s istim imenom branda prodaje u različitim zemljama, može biti teško, ponekad i nemoguće, prodavati ga po drukčijim cijenama. Powers i Loyka (2010.) navode kako je cijena element marketing miksa koji je najteže standardizirati zbog nastojanja svake tvrtke da u potpunosti pokrije svoje troškove. Dok će možda biti potrebna obvezna prilagodba u skladu s lokalnim sudionicima na tržištu, primjerice u odnosu na državne propise i legislativu, globalna strategija postavljanja cijena mora biti dio temeljite analize razlika između postojećih i novih sudionika na tržištu. Uspjeh na globalnom tržištu i maksimalizacija povrata na uloženo mogu se postići kroz prilagođavanje cijena koje uključuje visoke cijene kad su povoljni tržišni uvjeti (jaka potražnja i mala konkurencija) te niske cijene kada su uvjeti na tržištu nepovoljni (mala potražnja i intenzivna konkurencija).

Za razliku od odluka o proizvodu, odluke o cijeni mogu biti različite od zemlje do zemlje, iako to nije uvijek moguće i lako ostvarivo. Troškovi proizvodnje, cijene konkurencije i porezi mogu varirati u različitim zemljama čineći uvjete na lokalnom tržištu kritičnima za donošenje cjenovnih odluka (Shoham et al, 2008.). Također, i drugi faktori mogu utjecati na donošenje tih odluka. Tvrtke su često prisiljene na korištenje autohtonog materijala i alata, te prodavati proizvode po cijenama koje propisuje vlada. Cjenovna prilagodba također je prisutna i u tehnološko-intenzivnim tvrtkama, koje nastoje ostvariti povrat vlastitog ulaganja u tehnologiju širenjem baze kupaca na izvoznim tržištima putem niskih cijena. Nadalje, lokalni propisi i kompetitivne situacije mogu biti takvi da poslovne jedinice imaju vrlo malu kontrolu nad donošenjem odluka o cijeni na

stranom tržištu, upravo iz razloga što je područje određivanja cijena podložno velikom državnom intervencionizmu.

### 2.1.3. Distribucija

Postoji i određeni broj prilagodbi koje tvrtke trebaju realizirati s aspekta distribucije, zaliha i transporta kao elemenata marketing miksa. Dok konvencionalna mudrost navodi kako kanali distribucije pripadaju uglavnom u kategoriju visoke standardizacije, sličnost odluka o distribuciji od zemlje do zemlje je više slučajna nego namjerna iz razloga što može postojati samo jedan razuman način na koji se proizvodi mogu distribuirati.

Brzo širenje na nova tržišta može značajno povećati troškove distribucije što je rezultat povećanja udaljenosti i male prodaje u odnosu na veliko područje. Učinkovita distribucija može se postići na različite načine, ovisno o proizvodu i specifičnostima kanala distribucije. Pritom je moguće da diverzifikacija, uz poštovanje države i koncentracije tvrtki i uz poštovanje tržišnih segmenata, može rezultirati učinkovitošću distribucijskog sustava (Shoham et al, 2008).

Pretpostavlja se da postoji manji broj diferencijacija strategije u području distribucije, u usporedbi s ostalim područjima, primjerice promocijom, iako metode distribucije i dalje ostaju povezane s performansama tvrtke. Brojna dodatna pitanja vezana uz distribuciju mogu zahtijevati prilagodbu različitim globalnim tržištima. To uključuje metode upravljanja zalihama, promocije, strukture prodaje na veliko i prodaje na malo, dohodak potrošača, potrošačke navike kupnje, konkurentnu snagu tvrtke, licence i zajednička ulaganja, dostupnost alternativnih distribucijskih kanala, tipove proizvoda i obujam prodaje (Shoham et al, 2008).

### 2.1.4. Promocija

Prilagodba promocijskih strategija globalnom tržištu će biti potrebna ne samo za proizvode nego i za marketinški i komunikacijski program. Promocijski sadržaj uvelike ovisi i o kulturi, stoga je ova prilagodba obično potrebna pri svakom izlasku na globalna tržišta. Prilagodba promocije koja uključuje prilagodbu pozicije proizvoda, ime branda, poruke na ambalaži i prodajnu promociju mogu biti potaknute kompetitivnim pritiskom na izvoznim tržištima. Pritom se metode komunikacije, proizvodne linije, ciljevi tvrtke, zakonska ograničenja i dostupnost infrastrukture navode kao najčešći pokretači promjena u poruci u oglašavanju, formatu i promocijskom pristupu. Aspekti oglašavanja i promocije, uključujući prirodu potrošačevog procesa potrošnje i jezik, te marketinški segment, isto tako igraju bitnu ulogu u mjeri u kojoj je potrebna prilagodba (Powers i Loyka, 2007).

Razlike u dostupnosti, održivosti i troškovima oglašivačkih medija kompliciraju promociju proizvoda globalnog tržišta. Primarne razlike na ovom području su nedostatak reklama na lokalnim televizijskim i radio postajama u jednim zemljama, a ograničenja na televizijskom i radijskom oglašavanju u drugim. U tom kontekstu važno je napomenuti da tržišni uvjeti pretpostavljaju postojanje strategije prilagodbe za oboje, i proizvod i komunikaciju, posebice kada postoji razlika u uvjetima korištenja i funkciji koju pružaju ti komunikacijski kanali. Isto tako, potrebno je zapamtiti da prilagodba proizvoda može biti minimalna kada su brendiranje, pozicioniranje i promocija korišteni na način da pomažu usvajanju lokalnih uvjeta, pri čemu sama prilagodba onda postaje manje potrebna (Powers i Loyka, 2010).

## 2.2. Globalne marketinške strategije

Razlike među nacionalnim tržištima u svijetu još su uvijek iznimno važne, posebice za dio proizvoda i usluga. Ove razlike treba poznavati i poštivati ih pri izradi marketinških planova. Međutim, kod tržišta za druge proizvode i usluge razlike među pojedinim nacionalnim tržištima su minimalne, ili čak zanemarive, što omogućuje međunarodnom poduzeću korištenje globalne marketinške strategije za sva takva tržišta ili svjetsko tržište u cjelini (Previšić i Ozretić Došen, 1999).

Zbog ubrzanog razvoja najvećih svjetskih ekonomija, svjetske trgovine i koraka koje je napravila sama globalizacija, mnoge organizacije su postale svjesne moći koju mogu dobiti ostvarivanjem većih prihoda na globalnom tržištu. Pritom se na dinamične globalne marketinške strategije gleda kao na stupanj do kojeg tvrtka globalizira svoje marketinško ponašanje u različitim zemljama kroz standardizaciju marketinških aktivnosti i integraciju marketinških koraka na različitim tržištima. Namjena dinamičnih globalnih marketinških strategija je da osiguraju tvrtki poboljšanje cjelokupnih performansi na globalnoj razini. Ta dinamička strategija zapravo omogućava da tvrtke koje je provode prije uoče, reagiraju i prilagode se silama koje ubrzano kruže globalnim tržištem (Akkrawimut i Ussahawanitchakit, 2011).

Istraživanje veze između globalne marketinške strategije i performansi tvrtke nije novost. U globalnoj marketinškoj literaturi, tvrtkina globalna marketinška strategija ima pozitivan utjecaj na njezine globalne marketinške performanse. Međutim, nedostatak opće prihvaćene generalizacije globalne marketinške strategije i performansi predstavlja veliki nedostatak u literaturi jer različiti autori imaju različita stajališta po tom pitanju (Kustin, 2010).

Literatura zapravo pokazuje nedostatak slaganja među autorima o tome što čini globalne marketinške strategije. Prema trenutnim istraživanjima podjela globalnih marketinških strategija se vrši na tri glavne

kategorije: standardizacija, konfiguracija-koordinacija i integracija. S aspekta standardizacije, na tvrtku se gleda sa stajališta prema kojem ona slijedi globalnu marketinšku strategiju ako su marketinški programi koje ona provodi u različitim zemljama standardizirani s obzirom na njezinu ponudu proizvoda, promocijski miks, cijenu i strukturu distribucijskih kanala.

Globalna marketinška strategija konfiguracija-koordinacija fokusira se na konfiguraciju i koordinaciju aktivnosti u stvaranju lanca vrijednosti. Stoga je glavna svrha integracijske strategije kao globalne marketinške strategije da integrira tvrtkine kompetitivne poteze na svim važnim globalnim tržištima. Prilagodbom različitim mjerenjima i shemama globalnih marketinških strategija, rezultati različitih istraživanja ne mogu se usporediti, a da pritom dostižu relevantnost. U svjetlu ograničenja postojeće literature, razvijanje sveobuhvatne konceptualizacije globalnih marketinških strategija koja može ukomponirati postojeće strategije u istraživački kontekst bilo bi od velike pomoći.

Mnogi se autori slažu da globalne marketinške strategije igraju kritičnu ulogu u određivanju tvrtkinih performansi na globalnom tržištu. Međutim, neka neslaganja u rezultatima primarnih istraživanja objašnjavaju se kao fokusiranje istraživača na različite dimenzije globalnih marketinških strategija i njihovu prilagodbu na različite načine njihova mjerenja. Nadalje, mnoge industrije su kulturološki različite od drugih industrija pa razvijanje konceptualnog modela za razumijevanje globalnih marketinških strategija nije nužno (Wu, 2011.).

## 2.3. Kulturološke razlike i njihov utjecaj na globalne marketinške strategije

Premještanje na globalna tržišta omogućava poduzećima ne samo da postignu ekonomiju obujma i ekonomiju razmjera nego i da iskoriste prednosti koje nosi niska cijena faktora proizvodnje, posebice niski troškovi radne snage. Ipak, povećana razina izloženosti globalnim tržištima donijela je sa sobom i nove izazove za međunarodni rast i razvoj te veću kompleksnost i diferencijaciju, dok su geografske, psihološke, ekonomske, administrativne i kulturološke razlike stvorile potrebu za globalnom integracijom i koordinacijom. Stoga, tvrtke koje su bile uspješne unutar vlastitih kulturoloških granica sada moraju u obzir uzimati uvjete okruženja u svim zemljama unutar kojih posluju dok se istodobno bore s velikim pritiskom da prodaju svoje proizvode i usluge širom svijeta (Cojocar, 2010).

Prema Moon i Park (2011), kultura je i dalje jedan od najkritičnijih faktora koje marketinški stručnjaci moraju razmotriti pri uvođenju novog proizvoda na strana tržišta, jer ona, u suprotnom, može ometati tvrtkinu globalnu integraciju i koordinaciju s globalnom marketinškom strategijom koja diktira dinamiku globalnih tržišta. Pritom se kulturološke razlike spominju kao mjera do koje se norme i

vrijednosti poželjne u jednoj kulturi razlikuju od onih u nekoj drugoj kulturi.

Prema tome, kako se tržišta globaliziraju i međunarodna trgovina se širi, isto tako se šire i istraživanja na području globalnog marketinga. Jedna od najvećih lekcija iz međukulturalne metodologije koji tvrtke imaju u međunarodnom marketingu je razvoj međunarodnih istraživačkih timova koji prikupljaju dostupna znanja o kulturi koja se istražuje. Mnogi autori, pritom, tvrde kako je vrlo poželjno razvijati timove koji su sastavljeni od istraživača iz različitih zemalja i različite kulturološke pozadine, te tvrde da su takvi multikulturalni timovi preduvjet za uspješno provođenje međunarodnog marketinškog istraživanja (Hornikx i O'Keefe, 2011).

Uvijek se ponavlja da je jedna od glavnih prepreka standardiziranih marketinških kampanja kulturološka različitost koja prevladava na globalnim tržištima, a može se promatrati i kroz strategije pojedinih elemenata marketing miksa (Moon i Park, 2011).

Na području globalnog marketinga, tema standardizacije privukla je zapravo najviše pažnje i velik broj istraživača, posebice tema oglašavanja na globalnim tržištima. Debata koja se odvija između ljudi iz prakse i akademika na temu standardizacije ili prilagodbe na u globalnom oglašavanju fokusirala se na pitanje može li se isti način oglašavanja koristiti uvijek ili ga je potrebno prilagoditi preferencijama, ukusima i vrijednostima lokalne kulture.

Za tvrtke, prednost standardizacije uključuje kreiranje slike korporativnog branda te korištenje svih prednosti ekonomije obujma te mogućnost veće kontrole i potpuno iskorištavanje ekstremno dobrih ideja. Prilagodba, s druge strane, dopušta tvrtkama da po mjeri kroje svoje oglase prema potrebama i ukusima svake od lokalnih kultura. Nebrojena temeljna istraživanja na temu stvarnih vrijednosti u oglašavanju pokazala su i da oglašavanja u različitim kulturama u većini slučajeva zapravo pokazuju i temeljne vrijednosti koje se smatraju važnima (Kalliny i Ghanem, 2009).

### 3. BRAND U GLOBALNOM MARKETINGU

Jedna od kulturoloških posljedica globalizacije je i nastajanje koncepta globalnog branda, koji se pritom definira kao brand koji više od trećine svojih prihoda ostvaruje izvan granica svoje zemlje porijekla te onaj koji ima širi javni profil i svijest. Na primjer, Coca-Cola, Nokia i Toyota su vodeći svjetski brandovi koji imaju vidljivu prisutnost na stranim tržištima. Unatoč lokaliziranoj verziji koja se razlikuje od zemlje do zemlje, globalni brand mora biti dostupan u mnogim državama ali i, u isto vrijeme, zadržati sličnost identiteta na svim tržištima. Primarna istraživanja pokazuju da potrošači kupuju određeni globalni brand kako bi osnažili svoju pripadnost određenom globalnom segmentu. Kao dodatak pogodnostima globalnog branda, dokazano je i da posjedovanje proizvoda globalnog branda u

očima pojedinca stvara sliku o samom sebi kao modernoj osobi, te povećava potencijal ispunjenja snova o bogatstvu, uspjehu i materijalnom ostvarenju (Chu i Huang, 2010).

Isto tako, globaliziranjem brandova, potrošači širom svijeta se odmiču od toga da budu obični kupci i postaju kritičari, inovatori, dizajneri i kreatori oglasa radi isticanja jednog proizvoda kao posebnijeg od drugih. Stoga, uloga marketinških stručnjaka se širi na upravljanje svim ovim novonastalim grupama (Samli i Fevrier, 2008).

Da bi se u potpunosti razumjela putanja brandova, potrebno je istražiti najuspješnije brandove u marketinški orijentiranim industrijama te pratiti njihov razvoj od trenutka kad su nastali sve do danas, uz to uzeti u obzir i poduzetnike i menadžere koji su ih razvili. Uspješno brandovi su pritom definirani kao oni koji su preuzeli vodstvo (mjereno u jedinicama tržišnog udjela) u kategoriji svojih proizvoda na važnim tržištima (domaćim ili globalnim). Proizvodi globalnih brandova prodaju se na velikom broju tržišta, pri čemu se koriste slične marketinške strategije, čak i ako u praksi jako mali broj tržišta donosi najveći udio prodaje. Pritom, za brand se smatra da je doživio pomak iz internacionalnog u globalni onda kada njegove strategije prodaje na svim različitim tržištima postanu standardizirane (da Silva Lopes i Casson, 2007).

Razvijanje međunarodnog branda podrazumijeva, dakle, realiziranje složenih, dugotrajnih i financijski zahtjevnih aktivnosti globalno orijentirane tvrtke, a samo brendiranje predstavlja proces u kojem globalno orijentirane tvrtke izdvajaju ponudu svojih proizvoda u odnosu na ponudu međunarodnih konkurenata.

#### 3.1. Globalna marketinška strategija branda i strateški regionalizam

Globalna integracija tržišta potakla je konvergenciju u preferencijama potrošača, tjerajući organizacije u potragu za učinkovitijim načinima usluživanja međunarodnih klijenata da bi na taj način poboljšali svoje konkurentske prednosti na globalnom tržištu. U tom kontekstu, globalizacija je definirana kao kreiranje i distribucija homogeniziranih i kvalitetnih proizvoda i usluga širom svijeta. Pokušaji multinacionanih kompanija da se globaliziraju rezultiralo je razvojem i promocijom globalnih brandova. Stoga, kako se konkurencija globalizira, uspjeh multinacionalne kompanije počinje ovisiti o njezinoj sposobnosti da pozicionira i upravlja brandovima u svim zemljama unutar kojih posluje (Matanda i Ewing, 2012).

Multinacionalne korporacije dugo su vremena bile u nedoumici oko pitanja kako učiniti globalni marketing uspješnim. Povijesno, odgovor na ovo pitanje se vrtio oko sljedećeg: u kojim situacijama i u kojoj mjeri bi oglašavanje izvan nacionalnih granica trebalo biti „standardizirano“ diljem tržišta ili „lokalizirano“, to jest napravljeno posebno za

određeno tržišta (prilagođeno) ili „glokalizirano“, što predstavlja globalnu standardizaciju spoenu s lokalnom prilagodbom. Nedavno, još jedan pristup je privukao pažnju. U njemu se geografska regija i „regionalizacija“ navode kao ključne međurazine između ekstreme lokalizacije i ekstreme globalizacije (Fastoso i Whitelock, 2009).

Dokaz o povećanom trudu uloženom u regionalizaciju i u globalne marketinške strategije primijećen je još 1990-ih, u isto vrijeme kad su tvrtke kao Coca - Cola i Colgate - Palmolive razmišljale o određenim promjenama u marketinškim strategijama. Za to vrijeme, istraživanja su pokazivala da se multinacionalnim kompanijama preporuča da slijede regionalni pristup na način da „razmišljaju globalno, djeluju lokalno i upravljaju regionalno“. Pritom, dok su neki istraživači predviđali intenziviranje regionalizacije i usporedno smanjivanje važnosti prilagođavanja na globalni pristup oglašavanju, drugi su kritičari od tada upozoravali da je „nada za regionalnim udruženjem potrošača“ i dalje više hipoteza nego stvarnost te, također, da postoje određeni dokazi o povećanju oglašivačke standardizacije u multinacionalnim kompanijama. No, nijedno stajalište u potpunosti ne odražava sve vrste pristupa koji se događaju u primjerima iz prakse.

Kad je još riječ o tome koliko se globalizacija prakticira na regionalnoj osnovi, pristup globalnih korporacija pretpostavlja postojanje trenda koji se naziva „strateški regionalizam“, u kojem su organizacijska struktura, kreiranje oglasa i marketinške strategije, tijekom posljednjeg desetljeća, preustrojene sukladno konceptu globalne regije (Wilken i Sinclair, 2011).

### 3.2. Korporativni Case Study: Coca-Cola Company - „Misli lokalno, djeluj lokalno?“

Iz razloga što se radi o „globalno standardiziranim proizvodima koji se prodaju svugdje i odobravaju ih svi“ mnogi autori na Coca-Colu gledaju kao na izvrstan primjer za objašnjavanje pojma globaliziranog tržišta.

Coca-Cola se počela odmicati od globalnih, standardiziranih marketinških kampanja prema „lokaliziranom ciljanju“, što je u biti značilo različito oglašavanje za različita tržišta. Ova promjena bila je početak dramatične promjene u marketingu, koji se okreće prema lokalizaciji unutar kompanije, u razdoblju od kasnih 90-ih pa sve do 2005. godine.

Umjesto, dotad zastupanom načinu razmišljanja, „misli globalno, djeluj globalno!“ Coca-Colini direktori usmjerili su se na strategiju „misli lokalno, djeluj lokalno“. U tom kontekstu, „lokalno“ se uglavnom odnosi na nacionalna ili podnacionalna tržišta, a u slučaju Coca-Cole očito je da i svjetske regije i druge transnacionalne zone mogu ući u kategoriju lokalnog.

Vođeno tom strategijom, novo vjerovanje Coca-Cole postalo je da pojam globalnog potrošača ne

postoji jer je svako tržište različito. Ovo uvjerenje je bilo rezultat rastućeg razumijevanja kulturalnih, geografskih i ekonomskih složenosti duž i unutar tržišta. Isto tako, bio je to rezultat marketinških istraživanja koja su, između ostalog, došla do zaključka da čak i u državama koje se čine sličnima, primjerice Australija i Novi Zeland, postoje potrošači sa suprotnim stavovima.

Iako dugo poznata po visoko centraliziranom globalnom marketinškom pristupu u prošlosti, Coca-Cola je napravila velik korak u restrukturiranju marketinških komunikacija, operacija i imenovanju 13 država „kreativnim čvorištima“ koje su zadužene za izradu baza ideja iz kojih se oglasi mogu odabrati i prilagoditi bilo kojoj od 200 zemalja u kojima kompanija posluje. Jedan od prvih oglasa kreiranih ovim sustavom osmišljen je u Australiji i nakon toga „izvezen“ u još devet zemalja širom svijeta. U isto vrijeme, dok je reorganizirala svoje marketinške resurse na ovaj način, Coca-Cola je također bila zauzeta razvijanjem nekoliko novih linija proizvoda za različita tržišta. U većini slučajeva, neophodno je da se to odvija u korak sa strategijom „misli lokalno, djeluj lokalno“ i kompanijinom željom da prilagodi svoje proizvode ukusu lokalnog tržišta, pri čemu se pod „lokalno“ podrazumijevalo i nacionalno i regionalno područje.

Prema tome, za primjer se može uzeti situacija kad je Coca-Cola 2005. godine testirala Sprite s okusom đumbira na kinesko tržište. Dvije godine ranije, lansirala je Nativu u Argentinu, negazirano piće s tradicionalnim argentinskim biljnim čajem, a sve je to razvijeno kao dio strategije proširenja portfolija proizvoda s domaćim sastojcima. Jedan od primjera strateškog regionalizma bio je azijski i europski preokret, između 2001. i 2003. godine, lansiranjem negaziranog pića nazvanog Qoo. Opisan kao „regionalni brand globalnog potencijala“, Qoo je prvo lansiran u Japanu 1999. godine, prije ulaska na tržište Južne Koreje, Singapura, Kine, Tajlanda, Tajvana i, nakon toga, Njemačke.

Prilagodba strategije „misli lokalno, djeluj lokalno“ djelomično implicira priznavanje da Coca-Colini domicilni zaposlenici poznaju svoje tržište bolje od zaposlenika u sjedištu tvrtke u Atlanti, ali bi bilo pogrešno misliti da ovaj novi pristup predstavlja potpuno prihvaćanje lokalizacije. Točnije, Coca-Colin pristup predstavlja kombinaciju globalnih, regionalnih i lokalnih strategija, s naglaskom na dijeljenje ideja na različitim tržištima i unutar različitih brandova.

Iz navedenog proizlazi da je razlika između strategije i taktika ključna. U tom kontekstu, Coca-Colino opredjeljenje za to da razmišlja i djeluje lokalno je pogrešan naziv u bilo kojem svjetsko-regionalnom smislu. Slogan „misli lokalno, djeluj lokalno“ može značiti da kompanija provodi ekstremnu lokalizaciju raspona oglašavanja, ali, prema primjeru s Argentinom i Francuskom, to očito nije slučaj. Točnije, dokazi upućuju na to da Coca-Cola radi sa transkulturalnim, „virtualnim regijama“, potrošački kompatibilnim, te njezino oglašavanje

nije nastalo na lokalnoj razini nego se samo lokalno prilagođava iz globalne baze oglasa.

Stoga, u svom radu Wilken i Sinclair (2011) navode kako je korporativna strategija Coca-Cole u posljednjih 10 godina pokušala odgovoriti na različite kulturološke razlike i unutar i izvan tržišne složenosti, što se odrazilo na njezinu globalnu marketinšku strategiju regionalnog lansiranja proizvoda.

### 3.3. Postati globalni ili ostati lokalni lider?

Brand igra vitalnu ulogu kao ključ uspjeha u osiguravanju više razine profita tvrtkama, ali samo pod uvjetom da se njime pravilno upravlja. Izgradnja globalnog branda trebala bi biti dugoročni cilj svih lokalnih tvrtki. Zato, da bi postale proizvođači proizvoda globalnog branda, tvrtke moraju prihvatiti činjenicu da je strategija brandiranja jedan od najvažnijih izvora održive konkurentske prednosti.

Posjedovanje čvrstog branda također je ključni faktor uspjeha za sve kompanije koje primjenjuju globalne marketinške strategije. Veliki broj tvrtki zapadnih zemalja uspio je stvoriti pouzdane brandove među potrošačima na globalnoj razini. Posjedovanje ovog svojstva služi kao konkurentska prednost posebice pri ulasku na strana tržišta, što je posebno dokazano na primjeru tvrtki kao što su Coca - Cola, Kodak i Kellogg, koje i danas kontroliraju velike udjele na svjetskom tržištu. Stoga, za lokalne kompanije, implementacija strategije brandinga može potaknuti napredak na lokalnom, ali i na globalnom tržištu.

U svom nastojanju da razviju strateške brandove, lokalne tvrtke trebale bi paziti na dva marketinška scenarija koja moraju istražiti, lokalni ili globalni. Za domaća tržišta, osnaživanje strategije branda može biti prihvaćeno jer omogućava lokalnim tvrtkama da opstanu i odbiju bilo kakav napad stranih brandova prisutnih na lokalnom tržištu. Usporedno, rezultat tog osnaživanja strategije branda bit će i povećanje tržišnog udjela kako strategija bude djelovala na smanjivanje snage stranih brandova.

S druge strane, drukčije će uloge igrati lokalne tvrtke prisutne na globalnom tržištu. One moraju staviti naglasak na metodu sustavnog razvoja branda, počevši od izbora prikladnog imena branda, do načina na koji će sam brand konstantno komunicirati s okolinom. Ovaj proces brandiranja prikladan je za razvijanje brandova koji su prihvatljivi za veći broj različitih skupina potrošača diljem svijeta (Harun et al, 2010).

Dosadašnja istraživanja pokazala su i da mnogi potrošači na tržištu preferiraju strane brandove, koji su uglavnom kvalitetniji i imaju bolju reputaciju u usporedbi s domaćim proizvodima. Nekoliko smjerova istraživanja bavilo se stranim brandovima na tržištima zemalja u razvoju. Najvažnija grana istraživanja bavila se upravo percepcijom zemlje porijekla proizvoda ili COO<sup>1</sup> efektom. Za potrošače u

zemljama nižeg stupnja razvoja percepcija pojedine zemlje igra značajnu ulogu u kreiranju njihovih stavova i ponašanja. Empirijski dokaz navodi kako su COO informacije zapravo korištene od strane potrošača kao bitna informacija u evaluaciji proizvoda. Njezino korištenje je posebice važno u situaciji kada je svjesnost i znanje o određenom proizvodu na jako niskoj razini ili pak neispravno (Chan et al., 2009).

Upravo iz tog razloga, lokalne tvrtke bi trebale kritički evaluirati potencijal vlastitog branda prije nego počnu konkurirati i na stranim tržištima. Ova se evaluacija temelji na čimbenicima proizvoda i branda (Harun, 2010).

## 4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA I RASPRAVA

Iako se, od svog nastanka, globalizacija promatra kao pozitivan proces, danas je promatramo kao najvažniji trend koji tjera pojedince, tehnologije, tvrtke, ali i tržišta na napredak, a pritom ima svoje i pozitivne i negativne posljedice. Zsigurno, jedna od pozitivnih posljedica je otvaranje tržišta pojedine zemlje tvrtkama iz cijelog svijeta i povećanje dostupnosti dobara svim potencijalnim potrošačima i izvan granica matične zemlje. Marketing, koji je glavni pokretač tvrtkine komunikacije s tržištem, uključuje: istraživanje tržišta, planiranje proizvoda, unapređenje prodaje, prodaju i distribuciju, postprodajne usluge potrošačima, planiranje cijena i promociju, a globalizacija proširuje područje njegova djelovanja na više nacija i više kultura odjednom, te mu se zato dodaje pridjev „globalni“. Upravo činjenica da marketinške aktivnosti danas prerastaju u globalne, umjesto samo lokalnih ili nacionalnih, je središnja tema ovog rada. Razlog tomu je činjenica da područje koje se bavi istraživanjem izlaska tvrtke na globalno tržište i, pritom, stvaranje optimalne kombinacije elemenata marketing miksa, nije dovoljno istraženo. Stoga, nužno je stvoriti dobar uvod i smjernice za daljnja, dublja istraživanja.

U prvom poglavlju, prikazani su temeljni pojmovi koje je potrebno savladati prije dubljeg istraživanja globalnog marketinga. Pojam globalizacije, kao glavnog pokretača svjetske ekonomije, uz pojam tržišta i pojam „tradicionalnog marketinga“ temelji su za razvoj pojma globalnog marketinga. Njegov razvoj doveo je i do procesa prilagodbe elemenata marketing miksa globalnim tržištima te tako stvorio uvjete za nastanak globalnih marketinških strategija. Važno je napomenuti da su čimbenici od najvećeg utjecaja na globalne marketinške strategije kulturološke razlike s kojima se susreću sve tvrtke koje izlaze na globalna tržišta. To je razumljivo samo po sebi iz razloga što globalna tržišta čine pripadnici različitih zemalja i različitih kultura. Prema tome, od iznimne je važnosti temeljita priprema prije izlaska na odabrano tržište i detaljna analiza svih čimbenika koji na to mogu utjecati, uključujući: kulturu,

<sup>1</sup> COO – country of origin (eng. zemlja porijekla)

zakonske odredbe, konkurentsko okruženje i slično, što će u konačnici omogućiti tvrtkama da stvore globalne marketinške segmente na način da dodatno učvrste svoju tržišnu poziciju, umjesto da je ugroze.

Drugo poglavlje naglasak stavlja na brandove i načine na koje oni djeluju na globalnim tržištima. Pitanje želi li tvrtka ostati lokalni ili postati globalni lider presudno je kod odabira njezina puta budućnosti. Ukoliko se odluči za izlazak na globalno tržište, ključno je odabrati ime branda, odnosno donijeti odluku o tome hoće li se ime prevesti na lokalni jezik. Znati kako i koju globalnu marketinšku strategiju izabrati za brand je, također, iznimno važno pitanje jer njezin pravilan odabir pomaže istom u borbi protiv svog najvećeg problema, transkulturalne različitosti na svim globalnim tržištima. Sve navedeno detaljno je opisano na primjeru Coca-Cola Company, koja se s kulturološkom različitosti, i s prilagodbom na istu, uspješno bori već desetljećima.

Sam predmet istraživanja predstavlja jako zanimljivo područje, s obzirom na, ranije navedenu, činjenicu da je još uvijek nedovoljno istraženo, te pred sve sadašnje i buduće istraživače stavlja zahtjevan izazov. Kako je istraživanje globalnog marketinga tek u začecju, očekuje se nagli rast u skoroj budućnosti, što će svim tvrtkama koje žele od svog proizvoda kreirati svjetski priznat brand omogućiti lakši izlaz na globalno tržište i prilagodbu istom te će iznaći nova rješenja za postojeće probleme globalnih tvrtki. Upravo iz tog razloga, globalizacija, kao vodeći svjetski pokretač promjena, bit će pod još većim povećalom, a istraživanja će zadirati još dublje u njezine pore, ne samo s aspekta globalnog marketinga nego i svih ostalih aspekata poslovanja na globalnom tržištu.

## 5. ZAKLJUČAK

Sumirajući sve navedeno, može se izvući nekoliko glavnih zaključaka. Prije svega, važno je napomenuti da je globalizacija pokretačka snaga svih promjena na području marketinga i njegovog prijelaza na globalnu razinu. Izlaskom na globalna tržišta, od svih se tvrtki zahtijeva prilagodba elemenata marketing miksa na novonastalu situaciju i novim tržištima.

Uz to, potrebno je detaljnom analizom utvrditi odgovarajuću marketinšku strategiju za izlaz na strano tržište, a da se pritom ne naruši stabilnost tvrtke. Isto tako, globalna tržišta obuhvaćaju različite zemlje, narode i kulture stoga ključnu ulogu u svemu imaju kulturološke razlike. One prožimaju globalne marketinške strategije i segmentaciju globalnog tržišta, ali i određuju hoće li tržište bolje prihvatiti proizvod pod njegovim originalnim imenom ili će pak biti potrebno prevođenje imena na lokalni jezik zemlje u koju se ulazi.

Brandovi zauzimaju važno mjesto u globalnom marketingu. Globalizacijom su preuzeli vodstva nad svim većim tržištima, stoga o njima govorimo i s

geografskog aspekta zbog svih područja koje svojom proizvodnjom pokrivaju.

Također, bez obzira na uspješnost, kao i svi ostali proizvodi, brandovi moraju konstantno pratiti svoj položaj na pojedinom tržištu te tome prilagođavati svoje globalne marketinške strategije te odlučiti o tome hoće li svoje poslovanje širiti i dalje ili će ostati „lokalni lideri“.

## LITERATURA

1. Akkrawimut, K., Ussahawanitchakit, P., (2011.) „Dynamic Global Marketing Strategy and Firm Survival: Evidence From Exporting Jewelry Businesses in Thailand“, *International Journal of Business Strategy* vol.11.
2. Agarwal, J., Malhotra, N.K., (2010.) „A Cross-National and Cross-Cultural Approach to Global Market Segmentation: An Application Using Consumers' Perceived Service Quality, *Journal of International Marketing* vol. 18.
3. Cayla, J., Arnould, E.J., (2008.) „A Cultural Approach to Branding in the Global Marketplace“, *Journal of International Marketing* vol.16.
4. Chan, T.S., et al., (2009.) „Competition Between Foreign and Domestic Brands: A Study of Consumer Purchases in China“, *Journal of Global Marketing* vol.22.
5. Chu, S.C., Huang S.C., (2010.) „College-Educated Youth's Attitudes towards Global Brands - Implications for Global Marketing Strategies“, *Journal of International Consumer Marketing* vol.22.
6. Clarke, I., (2000.) „Global Marketing Research: Is Extreme Response Style Influencing Your results?“, *Journal of International Consumer Marketing* vol.12.
7. Cojocar, M., (2010.) „Impact of culture on global marketing“, *The Young Economists Journal* vol.8.
8. Da Silva Lopes, T., Casson, M., (2007.) „Entrepreneurship and the Development of Global Brands“, *Business History Review* vol.81.
9. Fastoso, F., Whitelock, J., (2009.) „Regional Advertising Standardisation: Substantive and Methodological Issues: A Research Review and Agenda“, *Proceedings*.
10. Grubor, A., (2008.) „Proizvod i brend u međunarodnom marketingu“, *Ekonomске teme* vol.2
11. Grubor, A., (2011.) „Globalna marketing konkurentnost“, *Ekonomске teme* vol.5.
12. Harun, A., et al., (2010.) „Managing Local Brands in Facing Challenges of Globalization: Be a Local or Global Leader?“, *European Journal of Social Sciences* vol.1.
13. Hornix, J., O'Keefe, D., (2011.) „Conducting Research on International Advertising: The Roles of Cultural Knowledge and International Research Teams“, *Journal of Global Marketing* vol.24.
14. Kalliny, M., Ghanem, S., (2009.) „The Role of the Advertising Agency in the Cultural Content of Advertisements: A Comparison of the Middle East and the United States“, *Journal of Global Marketing* vol.22,
15. Kustin, R., (2010.) „The Earth Is Flat, Almost: Measuring Marketing Standardization and Profit Performance of Japanese and U.S. Firms“, *Journal of Global Marketing* vol. 23.



16. Manrai, L.A., Manrai, A.K., (2011.), „Cross-Cultural and Cross-National Consumer Research in the Global Economy of the Twenty-First Century“, *Journal of International Consumer Marketing* vol.23.
17. Matanda, T, Ewing, M., (2012.) „The process of global brand strategy development and regional implementation“, *International Journal of Research in Marketing* vol. 29.
18. Moon, T.W., Park, S., (2011.) „The Effect of Cultural Distance on International Marketing Strategy: A Comparison of Cultural Distance and Managerial Perception Measures“, *Journal of Global Marketing*.
19. Pike, A., (2009.) „Geographies of brands and branding“, *Progress in Human Geography* vol.33.
20. Powers, T.L., Loyka, J.J. (2010.), „Adaptation of Marketing Mix Elements in International Markets“, *Journal of Global Marketing* vol 23.
21. Previšić, J., Ozretić Došen, Đ., (1999.) „Međunarodni marketing“, Masmedia Zagreb, [knjiga]
22. Samli, A.C., Fevrier, M., (2008.) „Achieving and Managing Global Brand Equity: A Critical Analysis“, *Journal of Global Marketing* vol.21.
23. Shoham, A., et al., (2008.), „International standardization of channel management and its behavioral and performance outcomes“, *Journal of International Marketing* vol.16.
24. Townsied, J.D. et al, (2004.) „Exploring the marketing program antecedents of performance in a global company“, *Journal of International Marketing* vol.12,
25. Wilken, R., Sinclair, J., (2011.) „Global Marketing Communications and Strategic Regionalism“, *Globalizations* vol.8.
26. Wu, C.W., (2011.) „Global marketing strategy modeling of high tech products“, *Journal of Business Research* vol.64.
27. Yenyurt, S., Cavusgil, S.T., Hult, T.M.,(2005.) „A global market advantage framework:the role of global market knowledge competencies“, *International Business Review* vol.14.