https://doi.org/10.63356/stes.soc.2026.011 УДК

MARKETINŠKE STRATEGIJE KAFE: KOMPARATIVNA STUDIJA SLUČAJA KOMPANIJA „STARBUCKS" I „LUCKIN COFFEE" NA KINESKOM TRŽIŠTU

Autor: ALEN MILAKOVIĆ
E-mail: alen.milakovic@student.ef.unibl.org
Mentor: prof. dr Perica Macura
Ekonomski fakultet Univerziteta u Banjoj Luci

Uvod: Veličina i razvoj tržišta kafe u Kini kao baza komparativne marketinške analize kompanija „Starbucks" i „Luckin Coffee".

Cilj: Poređenje tržišnog pozicioniranja i uspješnosti poslovanja „Starbucksa" i „Luckin Coffee" na kineskom nacionalnom tržištu kafe; razvoj modela maloprodajnog učinka prema kanalima onlajn i fizičke prodaje, uz adekvatne tržišne segmente.

Materijal i metode: Četvorostepena kvalitativna analiza posredstvom 3C, 4P, analize izuzetnih okolnosti i SWOT analize; kvantitativna analiza veličine tržišta, korporativnih prihoda i odgovarajućih tržišnih udjela.

Rezultati: Kontekstualno razumijevanje razvoja i konkurentnosti „Starbucksa" i „Luckin Coffee"; uvođenje koeficijenata integracije digitalne prodaje, te digitalizacije tržišta; segmentacija prihoda i tržišnih udjela prema kanalima prodaje

Zaključak: Tržišne nastupe „Starbucksa" i „Luckina" u rapidno razvijajućem nacionalnom tržištu Kine je moguće razumjeti kroz odnose cijena, distribucije, tržišnih udjela i maloprodajnih performansi kao faktora marketinške strategije; dok opšti indikatori ukazuju na apsolutnu konkurentsku prednost „Luckina", „Starbucks" zadržava relativnu prednost u kanalima fizičke prodaje

Ključne riječi: Luckin; Starbucks; kafa; marketing; digitalizacija poslovanja; maloprodajni učinak

UVOD

Kao jedno od najvećih svjetskih tržišta, Kina bilježi inkrementalni porast potražnje za kafom. Savremene procjene određuju vrijednost tržišta kafe u Kini od 5,8 milijardi USD, s godišnjom stopom rasta od 5,89%, dok navodi o individualnoj potrošnji ukazuju na podatak da preko 50% potrošača konzumira preko tri šolje kafe sedmično (Jiang, 2024, str. 1; Mordor Intelligence Research & Advisory, 2026).

Doprinoseći faktori navedenom rastu uključuju naglu urbanizaciju protekle tri decenije, konsekventni rast životnog standarda, razvijanje potrošačkih preferenci i ukusa, te uticaj globalizacije na iste (Jiang, 2024, str. 3).

Visoki stepen urbanizacije je imao za posljedicu masovne interne migracije, čime se značajan dio populacije nastanio u urbanim sredinama, te vertikalnu stratifikaciju gradova, kodifikovanih pod rangovnim sistemom.

Rast životnog standarda uzrokovan urbanizacijom podrazumijeva rast prosječnih per capita primanja, mogućih oblika potrošnje i širine ponude kao nusproizvoda razvoja većeg broja preduzeća.

Porastom životnog standarda stanovnici imaju mogućnost razvijanja sopstvenih ukusa usred veće širine izbora i veći stepen informisanosti prilikom odabira proizvoda, što ujedno diktira dalji razvoj potražnje.

Konačno, primarne posljedice globalizacije u ovom kontekstu se očitavaju u povećanju broja međunarodnih kompanija koje operišu u okviru Narodne Republike Kine, prodoru informacija o potrošačkim trendovima na zapadu i pasivnom i aktivnom usvajanju kulturoloških uticaja koji se potom odražavaju na tražnju (Jiang, 2024, str. 1–3).

Za svrhe ovog rada, razmatraće se komparativni pregled poslovnog performansa „*Starbucksa*", kao multinacionalnog agenta s ostvarenom reputacijom uspješnog proizvođača i distributera kafe, te „*Luckin Coffee*" (dalje u radu: „*Luckin*"), kao novije nacionalne kompanije, koja je uprkos skorijem datumu osnivanja preuzela veći dio tržišta i postala dominantan snabdjevač kafe u Kini. Primarni fokus tokom razmatranja biće stavljen na marketinške strategije obje kompanije kao odlučujućeg indikatora performansa, a određivanje pojedinačnih faktora obje strategije i prikaz trenutne tržišne pozicije oba brenda ujedno predstavlja cilj rada.

MATERIJAL I METODE

Studija slučaja koristi četvorostepenu kvalitativnu analizu, prilikom čega se oslanja na 3C (eng. „*Consumer, Competition, Corporate Strategy*") analizu, Kotlerovu 4P analizu marketing miksa (eng. „*Product, Price, Place, Promotion*"), analizu izuzetnih okolnosti i SWOT (eng. „*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*") analizu, zarad sticanja detaljnijeg uvida u pozadine i opšti performans kompanija. U drugom dijelu se uvode kvantitativni podaci o ostvarenim prihodima, prodaji i broju radnji svake kompanije, u svrhu razvijanja modela za mjerenje maloprodajnog učinka. Nastojanje rada je da doprinese boljem razumijevanju uloge marketinga u korporativnom razvoju i utvrdi model od upotrebne vrijednosti za predviđanje optimalne veličine maloprodaje u odnosu na ostale prodajne kanale preduzeća.

3C ANALIZA

Upotrebom 3C analize se pruža uvodni okvir posmatranja načina poslovanja kompanija tako što se izdvajaju kategorije potrošača, konkurencije i korporativne strategije u smislu lokalizacije.

Potrošač:

Najveći broj potrošača kafe u Kini čini grupa starosne dobi od 25 do 44 godine, zbog čega je neizvjestan visok stepen podudarnosti ciljne publike kompanija u širem smislu; u užem smislu, kompanije biraju specifične niše na osnovu strukture navedene potrošačke grupe (Jiang, 2024, str. 1).

Prvo, potrošački segment „*Starbucksa*" uključuje potrošače višeg srednjeg ekonomskog staleža, kojima cijena nije presudni niti primarni kriterijum prilikom odabira proizvoda, već kvalitet kafe. U smislu radnog profila prosječnog potrošača, to bi podrazumijevalo menadžere, kancelarijske radnike, preduzetnike, et cetera (Jiang, 2024, str. 4). Drugo, promovisanjem ideje „trećeg mjesta za kafu" i fizičke privlačnosti ambijenta unutar radnje, kompanija proširuje potrošačku grupu studentima s višim primanjima, istraživačima i sličnim zvanjima koja iziskuju duže boravke u zatvorenom prostoru koji im pruža mir i koncentraciju tokom ispijanja kafe (Zheng et al., 2025, str. 6). Prema tome, ključne odlike „*Starbucksa*" su: ekskluzivnost, fizički ugođaj i kvalitet.

Kontrasno, „*Luckin*", vođen idejama pristupačnosti i efikasnosti, nastoji zadovoljiti

znatno širi opseg potrošača, ponajviše nižeg srednjeg i srednjeg ekonomskog staleža (Zhu, 2025, str. 2). Nižim cijenama u odnosu na „*Starbucks*", te redovnim kuponima i sniženjima, kompanija usvaja potrošače nižih primanja kojima je omjer kvaliteta i cijene kafe bitan prilikom odabira, što čini prvi segment ciljne publike. Drugi segment čine potrošači koji prilikom naručivanja kafe prioritizuju efikasnost, s obzirom na to da je „*Luckinov*" poslovni model u potpunosti digitalan: odabir proizvoda i plasiranje narudžbe se vrše digitalnim putem, dok je preuzimanje na fizičkoj lokaciji obično u kratkom periodu po završetku narudžbe (Zhu, 2025, str. 2). Prosječan potrošački profil bi podrazumijevao studente, radnike s ograničenom količinom slobodnog vremena i druge. Kao ključne odlike poslovnog modela „*Luckina*" navode se niže cijene, brza obrada naružbi, te pojednostavljen proces naručivanja.

Konkurencija:

Izuzev „*Starbucksa*", konkurencija na kineskom tržištu kafe je sačinjena od nacionalnih proizvođača i maloprodajnih preduzeća, među kojima su značajni „*Kudi Coffee*", „*Cotti Coffee*", „*Manner Coffee*" i „*Nowwa Coffee*" (Jiang, 2024, str. 3; Schultz, 2025). Pored navedenih, postoje dva značajna odjeljka tržišne konkurencije koje je nužno napomenuti: prvi predstavlja grupu manjih, često provincijalno koncentrisanih proizvođača kafe koji čine konkurenciju na malom, dok drugi čine preduzeća koja su svoj proizvodni asortiman proširili dodatkom kafe, poput proizvođača čaja („*Chagee*" i drugi) ili prehrambeno-uslužnih proizvođača u čiju primarnu djelatnost ne spada proizvodnja kafe (Xu, 2025).

Korporativna strategija:

Primjena određene strategije prilikom ulaska na tržište je većinski određena prethodnom reputacijom i brendom kompanije. Na primjeru „*Starbucksa*", kompanije je prilikom ulaska na kinesko tržište već posjedovala prepoznatljiv brend i lojalnost zapadnih potrošača. Shodno tome, postojeća percepcija je prenesena na novu grupu potrošača otvaranjem velikog broja fizičkih radnji u gradovima prvog i drugog ranga (Peking, Šangaj, Guangdžou, kasnije Šendžen, etc.) čiji je životni standard odgovarao višim cijenama kafe (Zheng et al., 2025, str. 7; Zhou, 2026, str. 3). Prvi talas širenja je zatim praćen ekspanzijom na provincijalnom nivou, uključujući Guangdong i Džeđang provincije, zbog čega je po posljednjem izvještaju na kraju 2025. godine „*Starbucks*" brojao 8 011 radnji u državi (Jiang, 2024, str. 1; Starbucks Corporation, 2025b). Ključni nedostatak ove taktike lokalizacije predstavlja nedovoljnu razuđenost radnji na državnom nivou, zbog čega kompanija dalje razmatra načine prodiranja u manje provincije i gradove.

Suprotno tome, „*Luckin*" u trenutku osnivanja 2017. godine nije posjedovao postojeću reputaciju, što nadoknađuje masovnom tržišnom ekspanzijom kroz veći broj provincija. Potpunim digitalizovanjem sistema naručivanja, kompanija izbjegava dodatne troškove obrade narudžbi i minimalizuje trošak otvaranja fizičkih radnji, koje su pretežno minimalistički uređene, s idejom preuzimanja kafe uz što kraće zadržavanje (Jiang, 2024. str. 5; Zhu, 2025, str. 4). Prema navodu „*Mubadale*", skorašnjem investitoru „*Luckina*", kompanija je na kraju juna ove godine posjedovala preko 36 000 radnji globalno, od čega je najveći broj koncentrisan na kontinentalnom dijelu Kine (2026). Taktika masovne ekspanzije ima za cilj nagli prodor tržišta i efikasna je za novija preduzeća; na navedenom primjeru se pokazala uspješnom, budući da je 2023. godine „*Luckin*" ostvario većinski maloprodajni tržišni udio u vrijednosti od 19,5% (Zhu, 2025, str. 2). Kako bi se taktika inkorporisala u širu korporativnu strategiju, neophodno je novostečene potrošače pretvoriti u dugotrajno održivu, lojalnu bazu.

4P ANALIZA

Nastavak korporativne strategije se vrši upotrebom analize Kotlerovih elemenata marketing miksa, s jasnim pregledom pojedinačnih karakteristika proizvoda, cijena, lokacija i promovisanja (Twin, 2026).

Proizvod:
Tradicionalni elementi proizvodne linije, prema Kotleru, čine širinu, dužinu, dubinu i konzistentnost proizvodnog asortimana (Dhanwani, 2026).

Širina:
Sličnost kompanija se ogleda u ponudi kafe, čaja, voćnih napitaka i komplementarnih prehrambenih proizvoda.
„*Starbucks*" nudi uži izbor kafe i čaja, dok je ponuda voćnih napitaka i proizvoda poput poslastica, peciva i sendviča znatno šira u odnosu na konkurentske brendove.
„*Luckin*" pruža širi odabir kafe i čaja, dok je ponuda ostalih napitaka relativno konzistentna s konkurencijom, a oskudijeva u izboru prehrambenih proizvoda.

Dužina:
Broj kofeinskih napitaka „*Starbucksa*" je ograničen na stalne, globalno popularne proizvode, uz povremene, sezonske dodatke kulturološki prilagođenih dodataka poput kafe s cvijetom jasmina (Zhou, 2026, str.2).
Proizvodni asortiman „*Luckina*" je prilagođeniji nacionalnim potrošačkim navikama i uključuje redovne inovacije i dodatke (Jiang, 2024, str. 6).

Dubina:
„*Starbucks*" pruža klasični oblik personalizacije napitka, što uključuje količinu (izraženu u mililitrima), temperaturu, te željenu koncentraciju kofeina (Starbucks Corporation, n.d.).
„*Luckin*" posjeduje veću dubinu proizvodnog asortimana, jer svaka stavka (količina, temperatura, zaslađenost, koncentracija kofeina, odabir zrna kafe, mogućnost posebnih dodataka) ima više mogućih opcija odabira (Luckin Coffee, n.d.).
Važno je napomenuti da obje kompanije uspješno zadovoljavaju osjetljivost potrošača na šećer, iako na različite načine: dok „*Starbucks*" pretežno plasira nove proizvode s naglaskom na minimalnu upotrebu šećera (poput „*True Flavor Sugar-Free*" linije), „*Luckin*" nudi odabir nivoa šećera za većinu proizvoda (Luckin Coffee, n.d.; Zhou, 2026, str. 3).

Konzistentnost:
Stepen konzistentnosti je relativno stabilan u oba slučaja – proizvodni asortiman kompanija sačinjavaju kofeinski napici i komplementarni proizvodi.

Cijena:
Kako je prethodno navedeno, globalna prepoznatljivost „*Starbucks*" brenda dozvoljava politiku visokih cijena proizvoda. Efekat koji se time postiže se uočava na percepciji visokog kvaliteta kafe, ekskluzivnosti brenda i održavanju lojalnosti (Jiang, 2024, str. 4).
U prvom primjeru, potrošači zbog visoke cijene pretpostavljaju visoke standarde kompanije prilikom odabira zrna kafe.
U drugom primjeru, kompanija svjesno ograničava sopstvenu potrošačku bazu na potrošače čija platežna sposobnost dozvoljava kupovinu skuplje kafe.
U trećem primjeru, lojalnost brendu se gradi putem povjerenja u kvalitet i fabrikovanu percepciju privilegovanog potrošača koji je dio uže socijalne grupe.

Politika niskih cijena „*Luckina*" stvara široku potrošačku bazu, čije povjerenje se nagrađuje redovnim promotivnim akcijama. Kompanija je u okviru svoje marketinške strategije pokrenula „*9.9 juan*" kampanju, pružajući sedmične kupone posredstvom kojih potrošači mogu da kupe kafe za 9,9 juana, što je potom postalo jedno od glavnih obilježja brenda (Zhu, 2024, str. 4). Prosječni raspon cijena je od 9,9 do 25 juana, što je znatno niže u odnosu na „*Starbucks*", s varijatetom od 25–45 juana (Zhou, 2026, str. 4).

Lokacija:

Strateško pozicioranje fizičkih radnji odgovara potrošačkom profilu brenda:

Dok su radnje „*Starbucksa*" u visokoprometnim i poslovnim sredinama, „*Luckin*" radnje pozicionira u blizini stambenih blokova, univerzitetskih distrikta i poslovnih centara (Jiang, 2024, str. 4–5).

Promovisanje:

Za svrhe ovog rada, razmatraće se digitalno promovisanje u prvom planu, kao najzastupljeniji faktor u troškovnom i prihodnom kontekstu, te fizički oblici promocije kao prateći instrument. Kanali digitalne promocije uključuju društvene medije, partnerstva s lokalnim i globalnim brendovima čiji je ishod stvaranje digitalne reklame i sponzorstva popularnih audiovizuelnih sadržaja (serija, filmova, etc.).

Prvo, obje kompanije aktivno plasiraju reklame na društvenim medijima putem sopstvenih naloga, ali i influensera, zatim izazove namijenjene većem direktnom angažmanu potrošača, čime se širi svijest o postojanju brenda i istovremeno gradi lojalnost (Jiang, 2024, p. 6).

Drugo, partnerstva s ostalim brendovima mogu biti korporativnog, društveno korisnog ili kulturološkog tipa. Navodi se primjer partnerstva „*Luckina*" i „*Duolinga*", kao uspješna kampanja za podsticanje pretežno studenata na veću potrošnju (Zhu, 2024, str. 5). Rezultat partnerstava se ogleda u smanjenju direktnih troškova marketinga (budući da kompanije zajedničkim ulaganjima stvaraju kampanju) i prenosu potrošačke baze između kompanija koje sarađuju. Posebna napomena se pravi u slučaju „*Starbucksa*", koji je proces digitalnog naručivanja razvio putem „*Eleme*" platforme i Alibabinih kompanija, te iste koristi za plasiranje reklama (Zheng et al., 2025, str. 9).

Treće, na primjeru „*Luckina*", sponzorisanje serije „Ružina priča" iz 2024. godine je dovelo do uvođenja novog proizvoda – *ružin late*, pored prilagođavanja postojećih proizvoda temama serije, poput tematskih držača za kafu i papirnih vrećica (Wang, 2024b). „*Starbucks*" je po uzoru na popularnost kineske drame započeo trend snimanja sopstvenih serijala, među kojima je „Otvorio sam Starbucks u drevnim vremenima", serijal sačinjen od šest epizoda snimljen 2024. godine (Wang, 2024a).

Fizički oblici promovisanja uključuju prilagođavanje maloprodajnih radnji savremenim potrošačkim trendovima, poput „*Zootopia* kutaka" koje je „*Luckin*" otvorio u okviru radnji kao tematsku lokaciju namijenjenu fotografisanju, po izlasku istoimenog filma (Schanche, 2025). Sličan postupak je iskoristio „*Starbucks*" tematskim „*Harry Potter*" instalacijama 2025. i 2026. godine u Pekingu (Wang, 2025). Navedeni primjeri su u prvom planu namijenjeni mlađoj publici i ne mogu se jednostavnim putem direktno izraziti u ostvarenim prihodima.

IZUZETNE OKOLNOSTI

Kako bi rad zadržao vjerodostojnost tokom komparativne analize, neophodno je uvesti tri pojave koje predstavljaju izuzetne okolnosti u poslovanju kompanija: period COVID-19 pandemije, otkrivanje neetičke računovodstvene prakse „*Luckina*", i prodajno pravo koje je „*Starbucks*" ostvario na kineskim vozovima.

COVID-19 pandemija:

Po uzoru na vremensku podjelu koju uvode autori Dženg, Li i Song, posmatraće se dva perioda: neposredno prije (2019–2020. godina) i tokom (2020–2022. godina) pandemije (2025). U prvom slučaju se prikazuju sposobnosti preventivnog djelovanja kompanija i konkretne akcije. U drugom slučaju se prate krizna reaktivnost i taktike oporavka koje kompanije koriste.

Sposobnost preventivnog djelovanja je predodređena postojećom veličinom kompanije i uveliko zavisi od mogućnosti alociranja resursa na istraživanje, anticipiranje tržišnih ometanja i formiranje odgovarajućih strategija.

„*Starbucks*", kao multinacionalna kompanija, je uvela program menadžmenta preduzetnog rizika (eng. „*Enterprise Risk Management - ERM*") sa svrhom otkrivanja nedostataka u lancu snabdijevanja, organizovanju kriznih simulacija i planiranju budžeta za pružanje finansijskih dodataka zaposlenima (Zheng et al., 2025, str. 8). Potom, emotivni podsticaj potrošača je ostvaren primjenom postojećeg servisa darivanja proizvoda poznanicima po imenu „Kaži kroz Starbucks" (eng. „*Say it with Starbucks*"), gdje korisnik može da naruči proizvod za drugu osobu, s personalizovanom porukom ili čestitkom (Liu, 2022). Kroz navedeni okvir, kompanija je posredničkim putem razvila sistem međukorisničke podrške, u prvom planu emotivnog karaktera, dalje konsolidujući lojalnost brendu.

Anticipativna sposobnost „*Luckina*" je uveliko ograničena iz dva razloga: prvo, kao novija kompanija koja svoja sredstva alocira na rapidnu tržišnu ekspanziju, ne posjeduje veliki strukturni kapacitet za ulaganje u istraživačke funkcije i akcije predviđanja. Drugo, interna restrukturizacija izazvana otkrivenim neetičkim računovodstvenim praksama je iziskivala usmjerenje dodatnih finansijskih sredstava na ponovnu izgradnju potrošačkog povjerenja (Zheng et al., 2025, str. 8). Prema navedenom, kompanija je imala ograničenu kontrolu rizika i predviđanja buduće tržišne situacije, zbog čega dalji fokus usmjerava na održavanje niskih proizvodnih cijena i nastavak ekspanzije.

U narednoj etapi, „*Starbucks*" po smanjenju državnih mjera kontrole dalje razvija digitalni sistem naručivanja partnerstvom s Alibabom i ponovno otvara postojeće maloprodajne radnje. Nastavak fizičkog poslovanja opravdava uvođenjem programa „hitne partnerske podrške" (eng. „*Partner Emergency Relief Program*"), pružajući izvještaje i preporuke o bezbjednosti, čime dalje podstiče povjerenje potrošača. Cijene proizvodnog asortimana ostaju relativno konzistentne i naglašava se ideja „trećeg prostora" (Zheng et al., 2025, str. 9).

Kroz svoju reaktivnu strategiju, „*Luckin*" koristi potpuno digitalizovani poslovni model za promovisanje naručivanja i dostave, dok istovremeno nastavlja s otvaranjem novih fizičkih lokacija. Ključnu prednost ostvaruje u niskim cijenama i redovnim promotivnim sniženjima, što djeluje na izgradnju lojalnosti potrošača u trenutku ograničene platežne sposobnosti (Zheng et al., 2025, str. 9–10).

Anticipativna strategija „*Starbucksa*" stvara pripremljenost i dozvoljava održavanje visokih cijena i percepcije ekskluzivnosti brenda, koji zajedno s direktnom komunikacijom

s potrošačima i sistemom podrške zaposlenima osiguravaju dugotrajne prihode; „*Luckin*" koristi reaktivnu strategiju kroz niske cijene i digitalizaciju, dok nastavlja postojeći model širenja, što ima za posljedicu stvaranje potrošačke percepcije brenda kao kredibilnog i pouzdanog.

Neetički računovodstveni standardi „*Luckina*":

godine su otkivene nepodudarnosti finansijskih izvještaja „*Luckina*", gdje je stavka prihoda vještački uvećana zarad sticanja većeg investitorskog povjerenja i predstavljanja kompanije kao snažnijeg konkurenta „Starbucksu" (Stempel, 2021). Za svrhe rada navodiće se osnovni podaci i uticaj na marketinšku strategiju.

Kompanija „*Muddy Waters Research*" je uvidom u finansijske izvještaje optužila „*Luckin*" za lažno izvještavanje prihoda, što je „*Luckin*" priznao javnim oglašenjem u aprilu iste godine (Stempel, 2021). Glavni izvršni menadžer Đang Liu i saradnici su suspendovani zbog povećanja prodajnih prihoda u vrijednosti od 2,2 milijarde juana između aprila 2019. i januara 2020. godine, odnosno 40% projektovanih prihoda (Freedman, 2020; Stempel, 2021).

Posljedice su bile trostruke:

Prvo, Komisija hartija od vrijednosti i razmjene Sjedinjenih Američkih Država je podignula kolektivnu optužnicu protiv „*Luckina*", koja je 2020. godine riješena sporazumom u kom se kompanija obavezuje na isplatu 180 miliona USD u gotovini (Stempel, 2021). Neprihvatanjem optužnice javnim putem kompanija je omogućila privatno razrješenje i minimizaciju štete po imidž.

Drugo, kompanija je uklonjena s „*NASDAQ*" berze (Freedman, 2020).

Treće, investitorsko i potrošačko povjerenje je znatno narušeno. Najavom interne restrukturizacije, suspenzijom odgovornih lica i nastavkom velike tržišne ekspanzije kroz Kinu, kompanija je dugoročno uspjela da ponovno stekne prethodno izgubljeno povjerenje (Zheng et al., 2025, str. 10).

Prodaja „*Starbucks*" proizvoda u željezničkim linijama:

Poseban izvor prihoda „*Starbucksa*" čine prihodi ostvareni po partnerstvu s kompanijom „*Nestle*", koja je stekla pravo distribucije „*Starbucks*" proizvoda izvan autorizovanih radnji (Nestle, 2018). Pomenuto partnerstvo se izdvaja kao izuzetna varijabla u analizi rada zbog direktnog finansijskog i marketinškog uticaja.

„*Nestle*" potpisuje ugovor sa subdivizijom Šangaj grupe kineskih željeznica (kin. „上海华铁旅服 "), kojim stiče pravo da na asociranim vozovima prodaje „*Starbucks*" kafu i „*Nestle*" mliječne proizvode, uz sertifikovani program obuke osoblja na vozu od strane „*Starbucksa*". Program prodaje obuhvata primarno brze vozove, s obzirom na profil i pretpostavljenu višu platežnu sposobnost potrošača (Zhang, 2022).

Direktni benefiti „*Starbucksa*" uključuju finansijske i simboličke.

U prvom slučaju, izvod Šangaj grupe navodi prodajne prihode od „*Nestleovih*" i „*Starbucksovih*" proizvoda od preko 60 miliona juana godišnje (Shanghai Railway, 2024).

U drugom slučaju, simbolički benefiti za „*Starbucks*" su ostvarenje dodatnog kanala promocije i širenje baze potrošača. Prema navodu iz 2025. godine, ukupan broj putnika na brzim vozovima je bio 4,225 milijarde (People's Daily, 2025). Prodorom u navedeni tržišni segment, „*Starbucks*" zadržava postojeću strategiju ekskluzivnosti dok indirektno dolazi do znatno većeg broja potrošača.

SWOT ANALIZA

Slijedi posmatranje internih snaga i slabosti, te eksternih prilika i prijetnji kompanija

	„Luckin"	*„Starbucks"*
Snage	Niske cijene proizvoda s redovnim promotivnim akcijama Nacionalna prepoznatljivost brenda Visoko teritorijalno pokriće u gradovima prvog i drugog ranga, srednje visoko pokriće na provincijskom nivou Široka potrošačka baza Visok angažman s kineskim kulturnim sadržajem Snažan kapacitet za reaktivne marketinške strategije	Uspostavljena ideja kvaliteta kafe Globalna prepoznatljivost brenda Visoko teritorijalno pokriće u gradovima prvog ranga, srednje visoko pokriće u gradovima drugog ranga Visok stepen potrošačke lojalnosti Diverzifikacija kanala promocije Snažan kapacitet za anticipativne marketinške strategije
Slabosti	Neizvjesnost dugoročne profitabilnosti zbog niskih prodajnih cijena Relativna ograničenost investicionih mogućnosti Uspostavljanje i održavanje potrošačke lojalnosti Visok pritisak za održavanje povjerenja investitora	Mogućnost širenja potrošačke baze Manjak asocijacije s nacionalnim identitetom Niži stepen diverzifikacije proizvodnog asortimana Ograničena mogućnost tržišne ekspanzije
Prilike	Osvajanje manjih, provincijskih tržišta Partnerstva s nacionalnim brendovima i popularnim oblicima audiovizuelnog sadržaja Diverzifikacija proizvodnog asortimana prema kulturnim, digitalnim i sezonskim trendovima	Partnerstva s ostvarenim globalnim i nacionalnim brendovima Širenje nacionalnog programa uzgoja kafe Potpunija digitalizacija poslovnog modela
Prijetnje	Konkurencija nacionalnih brendova s nižim cijenama proizvoda Rastući troškovi distribucije i proizvodnje	Konkurencija nacionalnih brendova s nižim cijenama proizvoda Makroekonomska nestabilnost koja vodi do ograničene platežne sposobnosti potrošača Porast tražnje za nacionalnim brendovima

KOMPARATIVNI PREGLED TRŽIŠNOG PERFORMANSA I RAZVOJ MODELA MALOPRODAJNOG UČINKA

Prethodno su posmatrane marketinške strategije na osnovu kvalitativnih podataka, pružajući kontekst o razvoju, brendiranju i tržišnom pozicioniranju kompanija. Uvođenjem kvantitativne analize, rad nastoji pružiti potpunije razumijevanje i razviti model za procjenu poslovanja prema broju fizičkih maloprodajnih lokacija.

Standardni elementi komparativne analize podrazumijevaju u prvom planu poređenje ostvarenih ukupnih prihoda, prihoda od prodaje i tržišnog udjela. Za svrhe ovog rada, uvode se broj maloprodajnih radnji, prodaja ostvarena putem digitalnih kanala i prodaja ostvarena putem fizičkih kanala. Kako bi se pojmovi jasno razlikovali, uvode se sljedeće definicije:

„Onlajn prodaja" – prodaja ostvarena iniciranjem narudžbe (započinjanjem transkacije) digitalnim putem, neovisno o mjestu i načinu preuzimanja proizvoda, te vlasništvu platforme za naručivanje.

„Onlajn prodajni prihodi" – svi prihodi ostvareni od onlajn prodaje.

„Fizička prodaja" – prodaja proizvoda gdje je narudžba inicirana u maloprodajnoj radnji fizičkim putem, bez digitalnog kanala.

„Fizički prodajni prihodi" – svi prihodi ostvareni od fizičke prodaje.

Odnos između varijabli se definiše tako da:

Prihodi od prodaje = onlajn prodajni prihodi + fizički prodajni prihodi

odnosno:

$$R = R_o + R_p$$

gdje:
R – prihodi od prodaje (eng. „*revenue*"),
R_o – prihodi od onlajn prodaje (eng. „*online revenue*"),
R_p – prihodi od fizičke prodaje (eng. „*physical revenue*").

Kako poslovni model „*Starbucksa*" istovremeno pruža mogućnost naručivanja putem digitalnih platformi i direktno u maloprodajnim radnjama, moguće je razviti sljedeći model mjerenja jedinične maloprodajne efikasnosti:

Jedinična efikasnost maloprodaje = ukupni prihodi / broj maloprodajnih radnji

Dalje, očekivani prihod u maloprodaji se može pretpostaviti:

Očekivani ukupni prihodi = veličina tržišta x očekivani tržišni udio

gdje veličina tržišta odgovara tržišnom potencijalu, dok očekivani tržišni udio naznačava pretpostavljeni potencijal prodaje. Obje varijable su izražene novčano. Dalje:

Očekivani jedinični prihodi = (veličina tržišta x očekivani tržišni udio) / broj maloprodajnih radnji

Međutim, upotrebom definicije onlajn prodaje, prodajni prihodi „Luckina" bi u potpunosti bili sačinjeni iz onlajn prodajnih prihoda što onemogućava adekvatno poređenje s konkurentima i ne predstavlja realističnu analizu prihoda. Prema tome, neophodno je razviti opšte upotrebljivi model koji obuhvata potpuno digitalizovane, parcijalno digitalizovane i nedigitalizovane modele poslovanja. Uvode se sljedeće jednačine:

$$M = Mo + Mp$$

$$MS = MSo + MSp$$

pri čemu je:
M – veličina tržišta (eng. *„market"*),
Mo – veličina tržišta prema onlajn prodaji (eng. *„online market"*),
Mp – veličina tržišta prema fizičkoj prodaji (eng. *„physical market"*),
MS – tržišni udio (eng. *„market share"*),
MSo – tržišni udio prema onlajn prodaji (eng. *„online market share"*),
MSp – tržišni udio prema fizičkoj prodaji (eng. *„physical market share"*).

Kako bi se napravila jasna podjela u veličinama tržišta, uvodi se stepen digitalizacije tržišta β:

$$Mo = \beta \times M$$

$$Mp = (1 - \beta) \times M$$

Po uvođenju stope opšte digitalizacije tržišta, nameće se pitanje stepena digitalizacije individualnih kompanija. Stoga se definiše koeficijent integracije digitalne prodaje α, tako da:

$$R = Ro + Rp$$

$$Ro = \alpha \times R$$

$$Rp = (1-\alpha) \times R$$

Konačno, uspostavljanjem odnosa između konkretnih prodajnih prihoda i adekvatne veličine tržišta, dobija se veličina specifičnog tržišnog udjela:

$$MSo = \frac{Ro}{Mo} = \frac{\alpha R}{\beta M}$$

$$MSp = \frac{Rp}{Mp} = \frac{(1 - \alpha)R}{(1 - \beta)M}$$

Ekstrapolacijom se određuje vrijednost ukupnih prihoda prema prvoj i drugoj jednačini.

U prvom slučaju:

$$MSo = \frac{\alpha R}{\beta M}$$

$$\alpha R = \beta M \times MSo$$

$$R = \frac{\beta M \times MSo}{\alpha}$$

U drugom slučaju:

$$MSp = \frac{(1 - \alpha)R}{(1 - \beta)M}$$

$$(1 - \alpha)R = (1 - \beta)M \times MSp$$

$$R = \frac{(1 - \beta)M \times MSp}{1 - \alpha}$$

Izjednačavanjem se dobija:

$$\frac{\beta M \times MSo}{\alpha} = \frac{(1 - \beta)M \times MSp}{1 - \alpha}$$

Zatim se jednačine rješavaju:

$$\beta M \times MSo \times (1 - \alpha) = \alpha \times (1 - \beta)M \times MSp$$

$$\beta MSo(1-\alpha) = \alpha(1-\beta)MSp$$

$$\beta MSo - \beta MSo\alpha = \alpha(1-\beta)MSp$$

$$\beta MSo = \alpha(1-\beta)MSp + \alpha\beta MSo$$

$$\beta MSo = \alpha[(1-\beta)MSp + \beta MSo]$$

Čime se dobija konačna vrijednost koeficijenta integracije onlajn prodaje:

$$\alpha = \frac{\beta MSo}{(1 - \beta)MSp + \beta MSo}$$

Izvedeni model se primjenjuje na svaku kompaniju individualno, u skladu s realnim ili planiranim tržišnim pozicioniranjem i kapacitetima.

REZULTATI

Kako „*Starbucks*" ne izdvaja onlajn prodaje kao zasebnu kategoriju, zvanični navod o procentu prodaje ostvarene kroz digitalne kanale u prvom kvartalu 2024. godine u iznosu od 52% će se primjenjivati na godišnjem nivou (Alpha Spread, 2024; Red Fox New Consumption, 2024). Shodno tome, svi ostali podaci su prilagođeni 2024. godini.

Prema „*China City Coffee Development Report*", vrijednost tržišta kafe u Narodnoj Republici Kini 2024. godine iznosi 313,3 milijarde juana (China Entrepreneur Daily, 2024).

Godišnji finansijski izvještaj „*Starbucksa*" navodi ostvarene prihode od 3,0082 milijarde USD (Starbucks Corporation, 2025a). Primjenom prosječne istorijske godišnje stope konverzije 1 USD = 7,196 RMB, dobija se prihod od približno 21,647 milijarde juana (CEIC Data, n.d.).

$$R1 = 21{,}647 \text{ milijardi juana}$$

„*Luckin*" u istom periodu navodi ostvarene prihode u vrijednosti od 34,475 milijardi juana (Luckin Coffee, 2025a). Kako kompanija ne izdvaja prihode ostvarene u Kini kao zasebnu stavku, posmatra se procenat udjela radnji u Kini u odnosu na druge lokacije:

Od ukupnog broja radnji (22 340) na kraju 2024. godine, 51 radnja pripada Singapuru, dok su ostale u Narodnoj Republici Kini (Luckin Coffee, 2025b). Za prilagođavanje ostvarenih prihoda, određuje se procenat broja radnji u Kini naspram Singapura:

$$22{,}340 - 51 = 22\,289$$
$$22\,289 / 22\,340 \approx 0{,}9977 = 99{,}77\%$$

Isti procenat se množi s ukupnim prihodima:

$$34{,}475 \times 99{,}77\% \approx 34{,}396$$

Prilagođeni nacionalni prihodi „*Luckina*" iznose 34,396 milijardi juana.

$$R2 = 34{,}396 \text{ milijardi juana}$$

Podaci o ukupnom tržišnom udjelu kompanija postaju vidljivi:

$$\text{Starbucks} = MS1 = (21{,}647 / 313{,}3) \times 100\% = 6{,}909352\%$$
$$\text{Luckin} = MS2 = (34{,}396 / 313{,}3) \times 100\% = 10{,}978615\%$$

Neophodno je dobiti preciznije podatke o tržišnom udjelu pojedinačnih kompanija po onlajn i fizičkim prodajama. Da bi se odredila ukupna veličina tržišta po segmentu, uvodi se podatak Kineske akademije informacionih i komunikacionih tehnologija o nacionalnoj stopi digitalne ekonomije u vrijednosti od 43,8% BDPa (China Academy of Information and Communications Techonology [CAICT], 2026). Opravdanje je sljedeće:

Prvo, biranjem nacionalne stope ukazuje se na opšti stepen digitalizacije poslovanja,

neovisno o sektoru i primarnoj djelatnosti preduzeća.

Drugo, obuhvaćeni su oblici digitalizacije neovisno o stepenu razvoja (parcijalna ili potpuna integracija).

Treće, stopa izražena po bruto domaćem proizvodu uzima u obzir ekonomski autput preduzeća kao značajnog mjerila efikasnosti digitalizacije.

Nacionalna stopa ukupne digitalne ekonomije se primjenjuje na tržište kafe:

$$Mo = \beta \times M = 43{,}8\% \times 313{,}3 = 137{,}2254 \text{ milijardi juana}$$

gdje je β stopa digitalizacije tržišta kafe. Iz toga, veličina tržišta kafe po fizičkoj prodaji postaje:

$$Mp = (1 - \beta) \times M = 176{,}0746 \text{ milijardi juana}$$

Kako stepen integracije onlajn prodaje α ima jedinstvenu vrijednost za svaku razmatranu kompaniju, neophodno je napraviti podjelu:

$$\alpha i = \frac{Ro,i}{Ri}$$

pri čemu i predstavlja broj razmatranih kompanija. U kontekstu rada:

Starbucks:

$$\alpha 1 = \frac{Ro1}{R1}$$

Luckin:

$$\alpha 2 = \frac{Ro2}{R2}$$

Kako bi se odredili tržišni udjeli svake od kompanija po vrsti prodaje, uvrštavaju se koeficijenti:

Starbucks:

$$MSo1 = \frac{\alpha 1R1}{Mo} = \frac{\alpha 1R1}{\beta M}$$

$$MSp1 = \frac{(1 - \alpha 1)R1}{Mp} = \frac{(1 - \alpha 1)R1}{(1 - \beta)M}$$

Luckin:

$$MSo2 = \frac{\alpha 2R2}{Mo} = \frac{\alpha 2R2}{\beta M}$$

$$MSp2 = \frac{(1 - \alpha 2)R2}{Mp} = \frac{(1 - \alpha 2)R2}{(1 - \beta)M}$$

pri čemu važi pravilo:

$$\alpha 1 \neq \alpha 2$$

Direktno poređenje nije moguće ostvariti zbog različitih vrijednosti koeficijenata integracije onlajn prodaje, tako da se shodno prethodnoj kontekstualnoj analizi uvodi analiza senzitivnosti prema intervalima.

U prvom slučaju, kako „*Starbucks*" ima parcijalno digitalizovan poslovni model, pretpostavlja se interval vrijednosti α1 od 20% do 60% (Zhou, 2026, str. 3), prikazan Tabelom br. 2.

Vrijednost α	**Prihodi od onlajn prodaje (apsolutna vrijednost u milijardama juana)**	**Prihodi od onlajn prodaje (% ukupne prodaje)**	**Prihodi od fizičke prodaje (apsolutna vrijednost u milijardama juana)**	**Prihodi od fizičke prodaje (% ukupne prodaje)**
20%	33	20% R1	17,3176	80% R1
30%	6,4941	30% R1	15,1529	70% R1
40%	8,6588	40% R1	12,9882	60% R1
50%	10,8235	50% R1	10,8235	50% R1
60%	12,9882	60% R1	8,6588	40% R1

Tabela br. 2 – Analiza senzitivnosti koeficijenta integracije onlajn prodaje i odgovarajućih prihoda „*Starbucksa*"

U drugom slučaju, „*Luckin*" navodi približno potpunu do potpunu digitalizaciju poslovnog modela, zbog čega se pretpostavlja interval vrijednosti α od 60% do 100% (Zheng et al., 2025, str. 6), prikazan Tabelom br. 3.

Vrijednost α	Prihodi od onlajn prodaje (apsolutna vrijednost u milijardama juana)	Prihodi od onlajn prodaje (% ukupne prodaje)	Prihodi od fizičke prodaje (apsolutna vrijednost u milijardama juana)	Prihodi od fizičke prodaje (% ukupne prodaje)
60%	20,6376	60% R2	13,7584	40% R2
70%	24,0772	70% R2	10,3188	30% R2
80%	27,5168	80% R2	6,8792	20% R2
90%	30,9564	90% R2	3,4396	10% R2
100%	34,396	100% R2	0	0% R2

Tabela br. 3 – Analiza senzitivnosti koeficijenta integracije onlajn prodaje i odgovarajućih prihoda „*Luckina*"

Iz tabelarnih pregleda, primjetno je da „*Luckin*" ostvaruje relativnu prednost po onlajn prodaji, dok „*Starbucks*" ima konzistentno više fizičke prodajne prihode. Zaključak odgovara razlici u stepenu digitalizacije poslovanja preduzeća.

Potom, potrebno je razmotriti odnos ostvarenih prihoda i broja maloprodajnih jedinica zarad utvrđivanja jedinične maoprodajne efikasnosti u prihodnom smislu.

„Starbucks" na kraju 2024. godine broji 7 685 radnji[1].

$$\text{Ukupna jedinična maloprodajna efikasnost} = \frac{R1}{N1}$$

$$= \frac{21\ 647\ 000\ 000}{7\ 685} \approx 2\ 816\ 785{,}95 \text{ miliona juana}$$

$$\text{Stopa ukupne jedinične maloprodajne efikasnosti} = \frac{2\ 816\ 785{,}95}{21\ 647\ 000\ 000} \times 100\% = 0{,}0130\%$$

Zatim, jedinična maloprodajna efikasnost prema onlajn prodajama i stopa efikasnosti u odnosu na ukupne prihode:

$$\text{Jedinična maloprodajna efikasnost onlajn prodaje} = \frac{Ro1}{N1}$$

$$= \frac{8\ 658\ 800\ 000}{7\ 685} = 1\ 126\ 714{,}38 \text{ miliona juana}$$

$$\text{Jedinična stopa efikasnosti onlajn prodaje} = \frac{1\ 126\ 714{,}38}{21\ 647\ 000\ 000} \times 100\% = 0{,}0052\%$$

1 Godišnji finansijski izvještaji „Starbucksa" obuhvataju period do septembra iste godine. Kako bi se uvažila puna kalendarska godina, na broj radnji do kraja septembra 2024. godine su dodate novootverene radnje između septembra i kraja decembra, prema izvještaju o prvom kvartalu iz 2025. godine.

Jedinična maloprodajna efikasnost i stopa efikasnosti fizičke prodaje:

$$\text{Jedinična maloprodajna efikasnost fizičke prodaje} = \frac{Rp1}{N1}$$

$$= \frac{12\ 988\ 200\ 000}{7\ 685} = 1\ 690\ 071{,}57 \text{ miliona juana}$$

$$\text{Jedinična stopa efikasnosti fizičke prodaje} = \frac{1\ 690\ 071{,}57}{21\ 647\ 000\ 000} \times 100\% = 0{,}0078\%$$

Svaka jedinica maloprodaje „Starbucksa" ostvaruje 0,0052% prihoda od onlajn prodaje i 0,0078% prihoda od fizičke prodaje.

„Luckin" na kraju 2024. godine broji 22 289 radnji (Luckin Coffee, 2025b).

$$\text{Ukupna jedinična maloprodajna efikasnost} = \frac{34\ 396\ 000\ 000}{22\ 289} = 1\ 543\ 182{,}74$$

$$\text{Stopa ukupne jedinične maloprodajne efikasnosti} = \frac{1\ 543\ 182{,}74}{34\ 396\ 000\ 000} \times 100\% = 0$$

$$\text{Jedinična maloprodajna efikasnost onlajn prodaje} = \frac{27\ 516\ 800\ 000}{22\ 289} = 1\ 234\ 546{,}19 \text{ miliona juana}$$

$$\text{Jedinična stopa efikasnosti onlajn prodaje} = \frac{1\ 234\ 546{,}19}{34\ 396\ 000\ 000} \times 100\% = 0{,}0036\%$$

$$\text{Jedinična maloprodajna efikasnost fizičke prodaje} = \frac{6\ 879\ 200\ 000}{22\ 289} = 308\ 636{,}5$$

$$\text{Jedinična stopa efikasnosti fizičke prodaje} = \frac{308\ 636{,}55}{34\ 396\ 000\ 000} \times 100\% = 0{,}0009\%$$

Direktnim suprotstavljanjem maloprodajnih stopa efikasnosti se pruža jasniji pregled (Tabela br. 4).

Varijabla	*„Starbucks"*	*„Luckin"*
Stopa jedinične maloprodajne efikasnosti	0,0130%	0,0045%
Stopa jedinične onlajn maloprodajne efikasnosti	0,0052%	0,0036%
Stopa jedinične fizičke maloprodajne efikasnosti	0,0078%	0,0009%

Tabela br. 4 – Komparativni prikaz stopa maloprodajne efikasnosti *„Starbucksa"* i *„Luckina"*

Iz navedenog se zaključuje da iako *„Luckin"* navodi više ukupne prodajne prihode, oni su znatno razuđeniji (dijele se na znatno veći broj maloprodajnih jedinica, shodno strategiji masovne ekspanzije) u odnosu na *„Starbucks"*.

Neophodno je razmotriti relativno učešće kompanija u pojedinačnim tržišnim segmentima zarad potpunijeg analitičkog okvira. Koristeći realni ukupni tržišni udio, moguće je dobiti relativno učešće u onlajn i fizičkom segmentu:

$$MSo = S \times \frac{\alpha}{\beta}$$

$$MSp = S \times \frac{1 - \alpha}{1 - \beta}$$

pri čemu S naznačava realni tržišni udio, izražen u procentima. Zadržavajući vrijednosti koeficijenata ɑ1 i ɑ2, relativni tržišni udjeli postaju:

„Starbucks":

$$MSo1 = 6{,}909352\% \times \frac{40\%}{43{,}8\%} = 6{,}3099\% \approx 6{,}31\%$$

$$MSp1 = 6{,}909352\% \times \frac{(100\% - 40\%)}{(100\% - 43{,}8\%)} = 7{,}3765\% \approx 7{,}38\%$$

„Luckin":

$$MSo2 = 10{,}978615\% \times \frac{80\%}{43{,}8\%} = 20{,}0522\% \approx 20{,}05\%$$

$$MSp2 = 10{,}978615\% \times \frac{(100\% - 80\%)}{(100\% - 43{,}8\%)} = 3{,}9069\% = 3{,}91\%$$

Dok posmatranje jediničnih maloprodajnih efikasnosti po vrsti prodaje ukazuje na niži jedinični performans *„Luckinovog"* poslovnog modela, relativni tržišni udio ukazuje

na snažno tržišno prisustvo, što dalje implicira pogodno pozicioniranje kompanije.

Veće stope jedinične efikasnosti na primjeru *„Starbucksa"* stoje u sponi s visokim cijenama proizvoda i politikom ekskluzivnosti, a kako je fizički tržišni udio viši od konkurenta, postojeću marketinšku strategiju je moguće dalje koristiti.

DISKUSIJA

Kombinovanjem kvalitativnih i kvantitativnih postupaka kroz rad postiže se potpunija komparativna analiza modela poslovanja „Starbucksa" i „Luckina". Suprotno tradicionalnim stanovištu koje analize vrši odvojeno, kvalitativni elementi u radu služe za pružanje konteksta i podrobnije razumijevanja osnovnih načela marketinških strategija, te kako su one uticale na razvoj odabranih kompanija.

Izabranim redoslijedom u analizi se ističe međusobna hijerarhija faktora:

Prvi stepen analize čine potrošači, konkurencija i opšta korporativna strategija kao ključne odrednice performansa kompanije. Budući da je primarna djelatnost kompanija uslužnog tipa (proizvodnja kafe i kofeinskih proizvoda), određujući faktor uspjeha čini zadovoljstvo potrošača. Kompanija u potpunosti zavisi od ukusa, sklonosti, reakcije i percepcije potrošača.

Potom, kao izrazito zasićeno tržište, odnosi s konkurencijom u velikoj mjeri određuju nastup preduzeća i definišu proizvodnu ponudu, inovaciju, cjenovnu politiku, te kanale promovisanja.

Kao sumacija prethodna dva faktora, korporativna strategija ukazuje na istorijske i savremene postupke preduzeća kao odgovor, ponajviše marketinga, na potrošače i konkurenciju.

Konkretizacija korporativne strategije se ostvaruje kroz uvid u pojedinačne stavke proizvoda, cijena, lokacija i promovisanja. Proizvodni asortiman i cjenovna politika dalje ukazuju na potrošačku bazu, profil potrošača i tržišne segmente koje obuhvata svaka od kompanija; lokacija upotpunjuje sliku potrošača, dok promocija govori o načinu angažovanja potrošača. Tokom prva dva stepena analize nastoji se uspostaviti osnovno razumijevanje korporativnog profila i uloge marketinga u njegovom uspostavljanju, što za posljedicu ima ograničenost obima informacija.

U trećem stepenu, posredstvom izuzetnih okolnosti poslovanja rad dobija na širini pregleda i utemeljuje vremenski aspekat analize. Širina se postiže slikom o mogućnostima reagovanja kompanija u kriznim uslovima i dodatnim izvorima prihoda koji nisu nužno obuhvaćeni tradicionalnim analizama maloprodaje. Vremenskim aspektom se opisuju pojave u neposrednoj prošlosti koje utiču na sadašnje poslovanje u manjoj ili većoj mjeri. Zaključci izvedeni u oba slučaja stoje da budu upotpunjeni budućim istraživanjima koja će u većoj mjeri razmatrati tačne okolnosti sve tri stavke i kasniji uticaj na oba brenda.

Četvrtim stepenom se koristi SWOT analiza zarad sumiranja postojećih stanja *„ Luckina"* i *„Starbucksa"*. Ključan element SWOT analize čine namjere buduće tržišne ekspanzije obje kompanije, tako da se obuhvate provincijska tržišta. Za svrhe ovog rada, budući trendovi i namjere su pomenuti u kraćim crtama, bez detaljnijeg osvrta na njihovu prirodu, smjer i razvoj.

Po završetku kvalitativnog dijela, oslanjanjem na i nadogradnjom postojećih instrumenata analize tržišnog nastupa kompanija, uviđa se potreba njihovog prilagođavanja na savremene modele poslovanja (ponajviše digitalizaciju poslovanja). Upotrebom standardne analize prihoda, veličine i učešća na tržištu se pruža nepotpun komparativni prikaz kada su u pitanju značajno različiti modeli poslovanja. Iz tog razloga se uvodi diferencijacija tržišta na osnovu kanalu nastanka prodaje – da li transakcija započinje posredstvom digitalnog ili fizičkog kanala.

Podaci dobijeni ovim postupkom postojeću sliku konkurentnosti „*Luckina*" i „*Starbucksa*" razrađuju na jediničnu maloprodajnu efikasnost po kanalu i poziciji koju zauzimaju po specifičnom obliku tržišta. Dok „*Luckin*" ima apsolutnu konkurentsku prednost, „*Starbucks*" zadržava veću stopu jedinične maloprodajne efikasnosti i posjeduje veći udio tržišta fizičke prodaje. Pozivajući se na podatke iz prva četiri stepena analize i korištene vrijednosti koeficijenta integracije digitalnog poslovanja, manje učešće „*Luckina*" na tržištu fizičke prodaje se objašnjava potpunijom digitalizacijom, zbog čega se može pretpostaviti i veći kapacitet za budući rast.

Kvantitativnim okvirom rada nastoje se pružiti novi analitički instrumenti visoke upotrebne vrijednosti i to: koeficijent integracije digitalne prodaje α, stopa ukupne jedinične maloprodajne efikasnosti, stopa jedinične maloprodajne efikasnosti onlajn i fizičkih prodaja i relativni tržišni udjeli u onlajn i fizičkoj prodaji.

Pretpostavljaju se mogući oblici primjene:

Prvo, u slučaju razvijanja modela poslovanja i strategije novih preduzeća, gdje je neophodno ustanoviti optimalan odnos između digitalnih i fizičkih kanala prodaje, odnosno mjeru digitalizacije posla.

Drugo, tokom analize postojećih preduzeća, za utvrđivanje prihoda po vrsti prodaje i suprotstavljanju odgovarajućim troškovima, te kao pomoćna alatka prilikom odabira strategije dalje tržišne ekspanzije ili evaluacije postojeće.

Treće, za radove slične prirode i druge praktične primjene u kojima se zahtijeva komparativni prikaz više poslovnih modela.

ZAKLJUČAK

Svrha komparativnog pregleda marketinških strategija „*Luckina*" i „*Starbucksa*" je prikazivanje značaja marketinga u stvaranju brenda, razvoju poslovne strategije i analizi poslovnog performansa. Suprotstavljanjem kompanija prema elementima marketinga objašnjene su osnovne razlike u načinu poslovanja i uvedeni indikatori budućeg performansa prema sadašnjim standardima.

Nastojanje rada je dvojako:

Prvenstveno, rad nastoji produbiti postojeće razumijevanje funkcije marketinga na konkrektnom primjeru dvije konkurentske kompanije na nacionalnom tržištu kafe Narodne Republike Kine.

Potom, rad poziva na izgradnju kvantitativnog temelja savremenim doprinosima teoriji marketinga, tako što uvodi nova sredstva analize prema obliku poslovanja preduzeća i karakteristikama tržišta. Shvatanja o vrsti i stepenu digitalizacije poslovanja, analizi konkurencije i tržišnom pozicioniranju se teže prevesti u numeričke podatke čime se olakšava njihova upotreba.

Rad dobija na kredibilitetu na osnovu metodološke i sadržajne obuhvatnosti, mogućnosti primjene razvijenih modela i nadopunjavanju postojećih analitičkih mogućnosti marketinga savremenim oblicima poslovanja.

Ograničenja u radu čine upotreba sekundarnih i tercijarnih podataka, istorijska relevantnost informacija, ograničenost perioda posmatranja i isključivost pojmovnih razgraničenja.

Budućim razmatranjima je moguće nadograditi teoretski i modelni okvir ovog rada, tako da se dalje razviju potpunost, relevantnost i korisnost marketinških elemenata.

LITERATURA

Alpha Spread. (2024). Earnings Call Transcript. Preuzeto Sep. 15, 2026. https://www.alphaspread.com/security/nasdaq/sbux/investor-relations/earnings-call/q1-2024

CEIC Data, (n.d.). China exchange rate against USD. Preuzeto Sep. 14, 2026. https://www.ceicdata.com/en/indicator/china/exchange-rate-against-usd

China Academy of Information and Communications Technology. (2026). 中国信通院发布《中国数字经济发展研究报告（2025年）》. Preuzeto Sep. 14, 2026. https://mp.weixin.qq.com/s?MjM5MzU0NjMwNQ==&mid=2650867473&idx=1&sn=df6edb71966f1d8d0a3783a0263ef7a4&poc_token=HGyarmqjmRsdU6ktkhXJm8P1yRzp3WFRzD6g_5Ys

China Entrepreneur Daily. (2024). 中国咖啡市场 多元发展香气四溢正当时——香气四溢中国咖啡市场的崛起与多元发展. Preuzeto Sep. 10, 2026. https://baijiahao.baidu.com/s?id=1819141334429633053&wfr=spider&for=pc

Dhanwani, R. (2026). What are the 4 Dimensions of Product Mix? (2026 Guide). Parallel. Preuzeto Sep. 11, 2026, https://www.parallelhq.com/blog/what-four-dimensions-product-mix

Freedman, R. (2020). China's Luckin Coffee falsified sales; hit with $180M SEC fine. CFO Dive. https://www.cfodive.com/news/luckin-coffee-securities-exchange-commission-fine/592371/

Jiang, M. (2024). Analysis of Market Positioning and Brand Competitiveness of Starbucks and Luckin Coffee in China. SHS Web of Conferences (208).
https://doi.org/10.1051/shsconf/202420804006

Liu, J. (2022). The Secret of Starbucks' Success in the Chinese Coffee Market: Pricing and Marketing Strategies Analysis. Proceedings of the 2022 2nd International Conference on Financial Management and Economic Transition (FMET 2022) 2352-5428: 571–577. https://doi.org/10.2991/978-94-6463-054-1_62

Luckin Coffee. (n.d.). Menu. Preuzeto Sep. 11, 2026. https://www.luckincoffee.com.sg/menu

Luckin Coffee. (2025a). Luckin Coffee Announces Fourth Quarter and Fiscal Year 2024 Financial Results. Preuzeto Sep. 13, 2026. https://investor.luckincoffee.com/news-releases/news-release-details/luckin-coffee-announces-fourth-quarter-and-fiscal-year-2024

Luckin Coffee. (2025b). Luckin Coffee, Inc. Q4 and FY2024 Earnings Conference Call Transcript. Preuzeto Sep. 13, 2026. https://investor.luckincoffee.com/static-files/b4b22999-4583-4ee9-87a3-b160c41a8d90

Mordor Intelligence Research & Advisory. (2026, July). China Coffee Market Size & Share Analysis - Growth Trends and Forecast (2026 - 2031). Mordor Intelligence. Preuzeto Sep. 12, 2026. https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/china-coffee-market

Mubadala Investment Company. (2026). Mubadala Announces Significant Minority Investment in Luckin Coffee. Preuzeto Sep. 10, 2026. https://www.mubadala.com/en/news/mubadala-announces-significant-minority-investment-in-luckin-coffee

Nestle, (2018). Nestlé enters agreement for the perpetual global license of Starbucks consumer and foodservice products. Preuzeto Sep. 13, 2026. https://www.nestle.com/sites/default/files/asset-library/documents/media/press-release/2018-may/press-release-en.pdf

People's Daily. (2025). 2024年铁路客货运量均创历史同期新高 为经济发展注入活力. 人民日报. Preuzeto Sep. 14, 2026. https://finance-app.people.cn/n1/2025/0116/c1004-40403292.html

Red Fox New Consumption. (2024). 激增的线上订单，带不动星巴克的第三空间. Sina Finance. Preuzeto Sep. 14, 2026. https://finance.sina.com.cn/tech/roll/2024-12-27/doc-ineawhzz2781641.shtml?utm_source=chatgpt.com

Schanche, A. R. (2025). How and why Zootopia 2 became China's most collaborated IP. Dao Insights. Preuzeto Sep. 13, 2026. https://daoinsights.com/works/zootopia-2/

Schultz, C. (2024). Coffee competition in China is heating up — these are the major players. Seeking Alpha. Preuzeto Sep. 10, 2026. https://seekingalpha.com/news/4520399-coffee-competition-in-china-is-heating-up-these-are-the-major-players

Shanghai Railway, (2024). 优秀项目、优秀团队、先进个人.....究竟花落谁家?. Preuzeto Sep. 13, 2026. https://mp.weixin.qq.com/s?__457&chksm=810151302baea36842c50a9326d19a4cf1172a3995f1510601533d30095e4646b3f62537b88e#rd

Starbucks Corporation. (n.d.). Customization. Preuzeto Sep. 11, 2026. https://www.starbucks.de/en/customization

Starbucks Corporation. (2025b). Starbucks Reports Q4 and Full Fiscal Year 2025 Results. https://www.sec.

gov/Archives/edgar/data/829224/000082922425000074/sbux-09282025xexhibit991.htm
Starbucks Corporation. (2025a). Starbucks Fiscal 2025 Annual Report. Preuzeto Sep. 13, 2026. https://s203.q4cdn.com/326826266/files/doc_financials/2025/ar/Starbucks-Corporation_2025-Annual-Report-Web-Ready.pdf
Stempel, J. (2021). Luckin Coffee in $175 mln class action settlement over accounting fraud. Reuters. Preuzeto Sep. 13, 2026. https://www.reuters.com/business/retail-consumer/luckin-coffee-reaches-175-million-class-action-settlement-over-accounting-fraud-2021-10-26/
Twin, A. (2026). 4 Ps of Marketing: What They Are and How to Use Them Successfully. Investopedia. Preuzeto Sep. 11, 2026. https://www.investopedia.com/terms/f/four-ps.asp
Wang, Y. (2024a). And did the star buck in ancient time? Starbucks debuts microdrama. Dao Insights. Preuzeto Sep. 13, 2026. https://daoinsights.com/news/and-did-the-star-buck-in-ancient-time-starbucks-debuts-microdrama/
Wang, Y. (2024b). The Tale of Rose: Luckin Coffee collabs with hit TV series. Dao Insights. Preuzeto Sep. 13, 2026. https://daoinsights.com/news/the-tale-of-rose-luckin-coffee-collabs-with-hit-tv-series/
Wang, Z. (2025). Coffee chains get creative as competition heats up. ChinaDaily. Preuzeto Sep. 13, 2026. https://www.chinadaily.com.cn/a/202512/17/WS6942126aa310d6866eb2f130.html
Xu, Y. (2025). BaWang ChaJi: Offering a choice to compete with coffee, rather than defeating other tea drinks. LatePost. Preuzeto Sep. 10, 2026. https://zhuanlan.zhihu.com/p/1889418219942557091
Zhang, X. (2022). 25元一杯美式，你会买单吗？长三角高铁试点推出现磨咖啡. 文汇报. Preuzeto Sep. 13, 2026. https://www.peopleapp.com/rmharticle/30026234120
Zheng, C., Li, Y., Song, W. (2025). A Comparative Study of Starbucks and Luckin Coffee's Marketing Strategies in China Throughout the COVID-19 Pandemic. Advances in Economics Management and Political Sciences 229(1):265–280. https://doi.org/10.54254/2754-1169/2025.BL28659
Zhou, Q. (2026). The Localization Strategy of Multinational Corporations in the Chinese Market: A Case Study of Starbucks. Journal of Innovation and Development 14(2):481–486. https://doi.org/10.54097/p3ch3595
Zhu, J. (2025). Luckin Coffee's 3CAnalysis: Consumers, Competition, and Company Strategy. Advances in Economics Management and Political Sciences 235(1):128–133. https://doi.org/10.54254/2754-1169/2025.BL29072

COFFEE MARKETING STRATEGIES: A COMPARATIVE CASE STUDY OF STARBUCKS AND LUCKIN IN THE CHINESE MARKET

Author: ALEN MILAKOVIĆ
e-mail: alen.milakovic@student.ef.unibl.org
Mentor: Prof. Perica Macura
Faculty of Economics, University of Banja Luka

Introduction: Chinese coffee market size and growth as a basis for the comparative marketing analysis of Starbucks and Luckin Coffee

Aim: Comparing market positioning and business performance of Starbucks and Luckin in the Chinese national coffee market; developing a retail performance model via online and physical sales channels, along with their respective market segments

Materials and Methods: A four-stage qualitative analysis using 3C, 4P, extraordinary circumstances (confounding variables), and SWOT analyses; a quantitative analysis of market size, corporate revenue, and related market share

Results: Contextual understanding of Starbucks' and Luckin's growth and competitiveness; development of online sales integration and market digitization coefficients; revenue and market share segmentation according to relevant sales channels

Conclusion: Starbucks' and Luckin's market presence in the rapidly expanding Chinese national market can be understood through price relations, distribution, market shares, and retail performance as strategic marketing factors; while general indicators point to Luckin's absolute competitive advantage, Starbucks retains a relative advantage in terms of physical sales channels.

Keywords: *Luckin; Starbucks; coffee; marketing; business digitization; retail performance*