

# ULOGA INTERKULTURALNE KOMUNIKACIJE U KORPORATIVNOM KOMUNICIRANJU BRENDOVA - STUDIJA SLUČAJA ROBNE KUĆE IKEA

---

**Bunjevac, Filip**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2017**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Zagreb School of Business / Visoka poslovna škola Zagreb s pravom javnosti**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:180:167148>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-14**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository ZSB - Final papers Zagreb School of Business](#)



VISOKA POSLOVNA ŠKOLA ZAGREB

s pravom javnosti

Filip Bunjevac

**ULOGA INTERKULTURALNE  
KOMUNIKACIJE U KORPORATIVNOM  
KOMUNICIRANJU BRENDOVA  
- STUDIJA SLUČAJA ROBNE KUĆE  
IKEA**

(završni rad)

Zagreb, rujan 2017. godine



**VISOKA POSLOVNA ŠKOLA ZAGREB**  
**s pravom javnosti**

Preddiplomski stručni studij marketinga i komunikacija  
Smjer manager marketinga

**ULOGA INTERKULTURALNE  
KOMUNIKACIJE U KORPORATIVNOM  
KOMUNICIRANJU BRENDOVA  
- STUDIJA SLUČAJA ROBNE KUĆE  
IKEA**

(završni rad)

MENTORICA:

dr. sc. Tanja Grmuša

STUDENT:

Filip Bunjevac

Zagreb, rujan 2017. godine



U Zagrebu, 25. rujna 2017.

## IZJAVA STUDENTA

Izjavljujem da sam završni rad pod naslovom "Uloga interkulturalne komunikacije u korporativnom komuniciranju brendova – studija slučaja robne kuće IKEA" izradio samostalno, pod nadzorom i uz stručnu pomoć mentorice dr. sc. Tanje Grmuša.

Izjavljujem da je završni rad u potpunosti napisan i uređen prema Pravilniku o završnom radu na stručnim preddiplomskim i specijalističkim diplomskim stručnim studijima VPŠZ-a te sukladno uputama u priručniku Metodologija pisanja seminara i završnog rada.

Izjavljujem da je završni rad lektoriran na jeziku na kojemu je napisan (ime lektora za hrvatski i engleski jezik: dr. sc. Tanja Grmuša).

Izjavljujem i da sam suglasan da se trajno pohrani i objavi moj završni rad "Uloga interkulturalne komunikacije u korporativnom komuniciranju brendova – studija slučaja robne kuće IKEA"

u javno dostupnom institucijskom repozitoriju *Visoke poslovne škole Zagreb* i javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14 i 60/15).

Ime i  
prezime studenta:

**Filip Bunjevac**

**OIB: 44697362458**

---

(potpis)

**Zahvala:**

Zahvaljujem svojoj dragoj mentorici dr. sc. Tanji Grmuši, pred. na vodstvu, strpljenju i velikoj pomoći pri izradi ovog završnog rad, ali i za veliku motivaciju koju mi konstantno daje.

Posebna zahvala mojim roditeljima i sestri koji su mi najveći oslonac i podrška u životu.

## **Sažetak**

Danas korporacije izuzetnu pažnju posvećuju imidžu i identitetu same kompanije. Kako bismo ostvarili zacrtane ciljeve u poslu, važna je komunikacija. Odijeli korporativnih komunikacija često se susreću s kulturološkim preprekama kao što su vrsta poruke koju će komunicirati prema javnosti. Kada kažemo kulturološke prepreke, često pomislimo i na neke od stereotipa, odnosno pokušaj predviđanja čovjekovog ponašanja na osnovi njegove pripadnosti određenoj skupini. Također, sve se više susrećemo s pojmovima interkulturalizacije i etnokonzumerizma koji nam govore o važnosti poznavanja strane kulturoloških aspekata.

U radu je obrađena studija slučaja robne kuće IKEA. U njemu je prikazan razvoj jedne od najvećih svjetskih korporacija današnjice. Za takav tip razvoja novog brenda na tržištu potrebna je i edukacija novoga tržišta jer se ukusi razlikuju u svakoj kulturi. IKEA je izabrala strategiju kojom u svojim trgovinama na samome početku ima 20 % tradicionalnog stila unutar određene kulture, te 80 % izvornog švedskog minimalističkog stila. Nameće se pitanje uspijeva li robna kuća IKEA doista ispuniti svoju viziju stvaranja boljeg svakodnevnog života većini ljudi?

**KLJUČNE RIJEČI:** *komunikacija, korporativne komunikacije, interkulturalnost, brend, IKEA*

## **ABSTRACT**

In today's world, the companies are paying incredible amount of attention to improving their company's image and identity. In my opinion, communication is the key to achieving goals in today's business world. The departments of corporative communications are often met with cultural barriers such as the messages that are transmitted towards the public. When we say that they are met with cultural barriers, we often think of various stereotypes, i.e. the attempt of foreseeing the human behavior based on its belonging to a certain group. Relatively new phrases such as inter-culturalization and ethno-consumerism are both showing us the importance of knowing the side of cultural aspects.

In this paper I have decided to take a deeper look into the IKEA case study. In it I have showed the growth of one of the biggest corporations in the world. To achieve this level of growth it is crucial to educate the new market, simply because every culture has a different taste. IKEA has chosen the strategy in which she, from the very beginning, acknowledges the traditional style of the culture represented in the state in which the stores are located by having 20% of the products designed in the traditional spirit, while keeping the original Swedish minimalistic style (80%). The question that now imposes itself is – is IKEA truly fulfilling its vision of making the everyday life better for most of its consumers?

**KEYWORDS:** *communication, corporate communication, interculturality, brand, IKEA*



# Sadržaj

1. Uvod.....	1
2. Komunikacija .....	2
2.1. Shannon - Weaverov model .....	4
2.2. Interkulturalna komunikacija .....	6
2.2.1. Međunarodni komunikacijski proces .....	7
2.2.2. Primjeri problema u interkulturalnoj komunikaciji .....	10
3. Korporacija.....	11
3.1. Korporativna komunikacija.....	12
3.2. Dionici poslovne korporacije .....	13
3.3. Korporativni imidž .....	14
3.4. Korporativni identitet.....	15
4. Interkulturalizacija .....	17
5. Etnokonzumerizam .....	19
6. Stereotipi i etnocentrizam .....	20
7. Upravljanje brendom .....	21
8. Studija slučaja .....	23
8.1. Povijest robne kuće IKEA .....	23
8.1.1. Povijest robne kuće IKEA od 1943. do 1982. godine .....	23
8.1.2. Povijest IKEA Grupe od 1982. godine do danas .....	24
8.1.3. Povijest suradnji IKEA Grupe s međunarodnim organizacijama .....	26
8.2. Vizija .....	28
8.3. Misija.....	29
8.4. Analiza slučaja.....	29
8.4.1. Uvod.....	29
8.4.2. Iz perspektive potrošača: Primjer individualističke potrošnje .....	31
8.4.3. Iz perspektive menadžmenta: Primjer okupljanja radi druženja .....	32
9. Zaključak.....	34
LITERATURA.....	35
INTERNETSKI IZVORI .....	36
POPIS SHEMA, SLIKA I TABLICA.....	38

## 1. Uvod

Rad se sastoji od ukupno devet poglavlja, od kojih su neka poglavlja podijeljena u potpoglavlja. Koncept rada sastoji se od dva dijela. Prvi dio čini uglavnom teorijski segment u kojem je objašnjen pojam komunikacije te je kao model komuniciranja objašnjen „*Shannon – Weaverov model*“. U nastavku poglavlja, potpoglavlje „*Interkulturalna komunikacija*“ govori o promjenjivim okolnostima današnjeg menadžmenta koji zahtijevaju redizajniranje poslovanja i transformaciju suvremenih poslovnih sustava u globalnom komuniciranju. U potpoglavlju je definiran „*Međunarodni komunikacijski proces*“ i navedeni su „*Primjeri problema u interkulturalnoj komunikaciji*“. Definicija „*Korporacije*“, prema Damiru Jugi iznesen je u trećem poglavlju, u kojem su kasnije govori o važnosti „*Korporativne komunikacije*“ koja je sinonim za naziv odnosa s javnošću, te se definiraju kao instrument menadžmenta pomoću kojeg se usklađuju svi svjesno upotrebljavani oblici unutarnje i vanjske komunikacije kako bi se stvorili povoljni uvjeti za odnose s ciljanim skupinama. U nastavku rada prikazani su „*Dionici poslovne komunikacije*“ i razjašnjene su razlike između „*Korporativnog imidža*“ i „*Korporativnog identiteta*“. U dijelu gdje se govori o „*Interkulturalizaciji*“ iznesene su teze raznih stručnjaka o tom pitanju. Također, u radu se govori o ne tako čestom pojmu, ali izuzetno važnom za globalne kompanije, o „*Etnokonzumerizmu*“.

Prvi dio rada završava poglavljima „*Stereotipi i etnocentrizam*“, te „*Upravljanje brendom*“ koje je ujedno i uvod u drugi dio gdje se obrađuje studija slučaja robne kuće IKEA. Studija slučaja započinje poviješću jedne od najuspješnijih globalnih kompanije svoje vrste, ali i općenito. Definirane su „*Vizija*“ i „*Misija*“ kompanije, te studija završava „*Analizom slučaja*“.

## 2. Komunikacija

„Pojam komunikacija dolazi od latinske riječi *communicare* te znači priopćenje, izlaganje, predavanje, podjela ili promet, saobraćaj veza.“<sup>1</sup> Ovako glasi jedna od najosnovnijih definicija, iako u literaturi postoje broje varijacije na temu komunikacija, no temeljni pojam u društvenim znanostima nije potpuno definiran. Njemački znanstvenici Michael Kunczik i Astrid Zipfel navode kako je ključni razlog mnogih pojmovnih varijacija u tome da za komunikaciju o komunikaciji nema posebnog sustava simbola. Komunikacija je simbolička interakcija s ljudima. Beat F. Schmid i Boris Lyczek objašnjavaju simboličku interakciju kao razmjenu simbola. Interakcija je sinonim za socijalno djelovanje. Simboli su znakovi koji reprezentiraju značenje i svrhu, posebno elemenata jezika s ciljem stvaranja razumijevanja.<sup>2</sup>

**Tablica 1:** Podjela komunikacije uz primjere<sup>3</sup>

	Usmena	Pisana
Izravna	Licem u lice, telefon, mediji, emitiranje	Osobna, publikacije, riječi i slike
Neizravna	Govor tijela, izgled, boja glasa, zvukovi, glasnoća, glazba, stav	Simboli, slike, stil, boja, odore, zgrade, ambalaža, marke

<sup>1</sup> Cf. Klaić, B.: *Rječnik stranih riječi – tuđice i posuđenice*, Nakladni zavod MH, Zagreb, 1987., str. 718, te prema: Cf. Tomić, Z.: *Odnosi s javnošću – teorija i praksa*, Synopsis, Zagreb - Sarajevo, 2008., str. 7, prema Milas, Zdeslav: *Uvod u korporativnu komunikaciju – Teorijski pristupi i organizacijski modeli*, Novelti Millenium d.o.o., Zagreb, 2011., str. 15

<sup>2</sup> Cf. Schmid, B.; Zipfel, A.: *Uvod u znanost o medijima i komunikologiju*, Fredrich-Ebert- Stftung, Zagreb, str. 10, prema Milas, Zdeslav: *Uvod u korporativnu komunikaciju – Teorijski pristupi i organizacijski modeli*, Novelti Millenium d.o.o., Zagreb, 2011., str. 16

<sup>3</sup> Tablica 1: „Podjela komunikacije, uz primjere“, Tafra Vlahović, Majda: *Komunikacijski menadžment – Strategija, modeli, planiranje*, Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, 2013., str. 29

„Windahl, Signetzer i Olson (1992) ističu četiri različite funkcije komunikacije koje navode Thunberg i dr.:

- Ekspresivna funkcija: ljudi sami stvaraju i prepoznaju
- Društvena funkcija: stvaranje osjećaja zajednice
- Informativna funkcija: dijeljenje informacija radi povećavanja znanja
- Kontrola funkcija aktiviranja: ljudi komuniciraju kako bi zajednički djelovali, mijenjali svoj okoliš i poboljšali situaciju sebi i drugima“<sup>4</sup>

Kroz način na koji komuniciramo smještamo se u određene društvene kontekste, kreiramo proces socijalizacije i bivamo socijalizirani. Jedino adekvatna komunikacija omogućuje zauzimanje adekvatnog mjesta i uloge u određenim društvenim strukturama. Sebe možemo definirati i realizirati jedino u odnosu s drugima, a taj odnos je nemoguće uspostaviti ukoliko se ne uđe u proces komuniciranja. Kao ishodišnu točku svoje teorije komunikacije Paul Watzlawick ističe upravo odnos između pojedinaca i svojstva tog odnosa. Naime, svatko od nas sebe doživljava tek u odnosu s drugima, u svojem djelovanju na druge i u djelovanju drugih na nas same. Odnos s drugima je ono što nas određuje i karakterizira, određuje našu individualnost i razlikuje pojedinca od svakog drugog.“<sup>5</sup>

„Paul Watzlawick je u svojoj teoriji postavio pet aksioma (pravila) komunikacije:

1. nije moguće ne komunicirati;
2. svaka komunikacija sastoji se iz sadržajnog i odnosnog aspekta;
3. narav odnosa uvjetovana je interpretacijom ponašanja komunikatora;
4. komunikacija može biti verbalna i neverbalna;
5. komunikacija može biti simetrična ili komplementarna.“<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> Windahl, S.; Signetzer, B.; Olson, J. T.: „*Using Communication Theory*“, Sage Publication, 1992., prema Tafra Vlahović, Majda: *Komunikacijski menadžment – Strategija, modeli, planiranje*, Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zapešić, 2013., str. 29

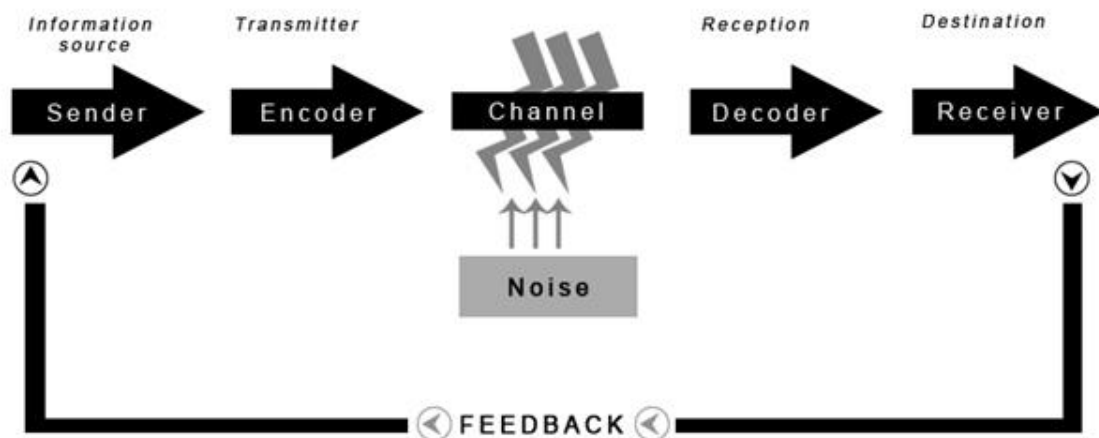
<sup>5</sup> Bratanić, M.: *Mikropedagogija: interakcijsko-komunikacijski aspekt odgoja: priručnik za studente i nastavnike*, Školska knjiga, Zagreb, 1991., prema Sorta Bilajc, Iva; Sorta, Jelena: *Primjena teorije komunikacije Paula Watzlawicka na praksu komuniciranja u medicini i zdravstvu*, Vol. 4, No. 7, 2013., str. 583-590, Katedra za društvene i humanističke znanosti u medicini Medicinskog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, Hrvatska, [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=162640](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=162640) pristup ostvaren: 10. rujna 2017., str. 585

<sup>6</sup> Watzlawick, P., Beavin-Bavelas, J., Jackson, D.: *Pragmatics of Human Communication – A Study of Interactional Patterns, Pathologies and Paradoxes*, W. W. Norton, New York, 1967., prema: Bratanić, M.: *Mikropedagogija: interakcijsko-komunikacijski aspekt odgoja: priručnik za studente i nastavnike*, Školska knjiga, Zagreb, 1991., prema: Bašić, J., Hudina, B., Koller-trbović, N., Žizak, A.: *Integralna metoda - priručnik za odgajatelje i stručne suradnike predškolskih ustanova*, Alinea, Zagreb, 1994., te prema: Sorta Bilajc, Iva; Sorta,

## 2.1. Shannon - Weaverov model

„Shannonov i Weaverov (Shannon i Weaver, 1949) poslužit će nam kao temeljni model jer je on dovoljno općenit da bi se mogla primijeniti na raznim stranama, pa i na film.“<sup>7</sup>

Prikaz navedenog komunikacijskog modela donosimo u nastavku.



SHANNON-WEAVER'S MODEL OF COMMUNICATION

Slika 1: Shannon – Weaverov model komuniciranja<sup>8</sup>

"Shannon je taj model protumačio na sljedeći način:

- Izvor informacije ili *izvorište* proizvodi *priopćenje* (poruku) ili slijed priopćenja koja treba prenijeti *odredištu*.
- *Predajnik* preobličava priopćenje kako bi proizveo *signale* pogodne za prijenos provodnikom.

Jelena: Primjena teorije komunikacije Paula Watzlawicka na praksu komuniciranja u medicini i zdravstvu, JAHR Vol. 4, No. 7, 2013. str. 583-590, Katedra za društvene i humanističke znanosti u medicini Medicinskog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, Hrvatska, [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=162640](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=162640) pristup ostvaren: 10. rujna 2017., str. 585

<sup>7</sup> Shannon, Claude E.; Weaver, Warren: *The Mathematical Theory of Communication*; U. of Illinois Press., Urbana, Chicago, London, 1949., prema: Turković, Hrvoje: *Strukturalizam, Semiotika, Metafilmologija*, digitalno izdanje knjige, cop. 2012., preuzeto s: <http://elektronickeknjige.com/knjiga/turkovic-hrvoje/strukturalizam-semiotika-metafilmologija/11-komunikacijski-model-filmskog-procesa/> pristup ostvaren: 9. rujna 2017.

<sup>8</sup> Slika 1: Shannon-Weaverov model komuniciranja, preuzeto s: <http://communicationtheory.org/shannon-and-weaver-model-of-communication/>, pristup ostvaren: 14. rujna 2017.

- *Provodnik* (kanal) jest naprosto sredstvo, fizikalna podloga što se koristi da bi se njome prenio signal od predajnika do prijemnika. Predajnik i prijemnik, pretpostavlja se, prostorno-vremenski su razdvojeni.
- *Signali* jesu jedinične promjene u provodniku što se daju registrirati (registrira ih prijemnik).
- Na signale djeluje *izvor šuma* i ponešto ih mijenja, zato se pravi razlika između poslanih signala i primljenih signala.
- *Prijemnik* obično vrši *obrnuto preobličavanje* od predajnika: rekonstruira priopćenje iz primljenih signala.

Ako damo primjer za svaki od navedenih pojmova, reći ćemo da izvorište može biti čovjek koji govori ili nešto svira, može biti prizor koji se snima itd. Zvučne i svjetlosne signale koje emitira govor, glazba, ili prizor (a ovi čine priopćenje), predajnik (recimo, cjelokupna radio stanica s odašiljačem, ili TV uređaj s odašiljačem) preobličuje u električne signale koje odašilje žicom ili atmosferom. U žici, kao i u atmosferi, javljaju se različite nekontrolirane električne promjene koje utječu na signale što putuju provodnikom i mogu ih izmijeniti ili dodati poneke nepredviđene signale.

Važno je uočiti obrnuto preobliku što se vrši između predajnika i prijemnika: predajnik preobličuje zvučne i svjetlosne signale u električne signale, a prijemnik “vraća” električne signale u zvučne i svjetlosne. Prva preoblika naziva se *enkodiranje*, a povratna preoblika *dekodiranje*. Ukupni povratni proces enkodiranja i dekodiranja može se nazvati *kodiranje* (premda se ta riječ često koristi sinonimno s enkodiranjem).<sup>9</sup>

Neki od autora u svojim djelima navode Harrisonovu adaptaciju Shannonova i Weaverova modela uz pozicioniranje semantičkog šuma kako bi pokrili širi domet mogućih smetnji između pošiljatelja i primatelja poruke te na ovom mjestu postaje bitna povratna informacija recipijenta prema komunikatoru. U Harrisonovu konceptu iz 1995. i povratna informacija okružena je šumom.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> Shannon, Claude E.; Weaver, Warren: *The Mathematical Theory of Communication*; U. of Illinois Press., Urbana, Chicago, London, 1949., prema: Turković, Hrvoje: *Strukturalizam, Semiotika, Metafilmologija*, digitalno izdanje knjige, cop. 2012., preuzeto s: <http://elektronickeknjige.com/knjiga/turkovic-hrvoje/strukturalizam-semiotika-metafilmologija/11-komunikacijski-model-filmskog-procesa/> pristup ostvaren: 9. rujna 2017.

<sup>10</sup> Cf. Milas, Zdeslav: *Uvod u korporativnu komunikaciju – Teorijski pristupi i organizacijski modeli*, Novelti Millennium d.o.o., Zagreb, 2011., str. 19

## 2.2. Interkulturalna komunikacija

Promjenjive okolnosti današnjeg menadžmenta zahtijevaju redizajniranje poslovanja i transformaciju suvremenih poslovnih sustava iz piramida moći koje nadziru zaposlenike na fiksnim radnim mjestima u samoorganizirane skupine ujedinjene u globalnu tržišnu mrežu. Uspjeh u globalnom poslovanju u značajnoj mjeri ovisi o fleksibilnosti, primjerenosti reakciji menadžera na praksu i vrijednosti koje su različite od vlastitog poslovnog okruženja i otvorenost prema različitostima. Razlike u poslovnom ponašanju pripadnika različitih kultura zahtijevaju specifičan pristup oblikovanju organizacijske (korporacijske) kulture koja će objedinjavati promišljanje organizacije kao kulture zajedničkih vrijednosti, ciljeva i prioriteta. Učinkoviti menadžment ne uključuje samo razumijevanje tehničke strane posla, nego i načina na koji funkcioniraju kulturno različiti dionici poslovnog svijeta. Od menadžera se očekuje da, osim posjedovanja općih konceptualnih i tehničkih znanja i vještina upravljanja promjenama, posjeduju i specifične komunikacijske vještine ophođenja s ljudima različitih kultura, svjetonazora i vrijednosnih sustava. Stjecanje interkulturalne kompetentnosti menadžera kao osnovne pretpostavke učinkovite interkulturalne komunikacije izazov je sve kompleksnijih međunarodnih poslovnih odnosa na globalnom tržištima.<sup>11</sup>

Kultura snažno utječe na način komunikacije i interakcije svojih pripadnika. Ta je interakcija vidljiva u kulturnim oblicima. Interakcija različitih konfiguracija oblika (kao što su obitelj, brak, trgovina, obrazovanje i tako dalje) utječe na način na koji se odvija poslovanje u različitim društvima. Ključna karakteristika kulture jest da su kulturni oblici međusobno povezani u sustav. Kulturološka analiza i rasprava o kulturnim običajima zahtijevaju zasebno proučavanje svakog dijela kulture. Međutim, kultura je složena cjelina nalik na paukovu mrežu. Svi su aspekti izravno ili neizravno povezani.<sup>12</sup>

„Za stvaranje identiteta važan je i kulturni rubikon marke. Marka može biti nositelj jedne kulture i ponašanja, reprezentirati kulturu, a može pomoći i u stvaranju identiteta područja iz kojeg dolazi. Na način ponašanja i običaje ljudskih zajednica utječu povijesni i tradicijski elementi, kao i suvremena kretanja na koje opet utječu i velike marke. L. Strauss je snažno

---

<sup>11</sup> Cf. Bedeković, Vesna, „8. Interkulturalna komunikacija u menadžmentu“, predavanje: Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici, Virovitica, bez datuma, preuzeto s: [http://www.vsmi.hr/hr/nastava/nastavni-materijali/doc\\_download/3556-ikum-8-interkulturalna-komunikacija-u-menadzmentu.html](http://www.vsmi.hr/hr/nastava/nastavni-materijali/doc_download/3556-ikum-8-interkulturalna-komunikacija-u-menadzmentu.html), pristup ostvaren 21. kolovoza 2017., str. 14 – 15

<sup>12</sup> Cf. Rouse J., Michael; Rouse, Sandra: *Poslovne komunikacije*, Masmedia, Zagreb, 2005., str. 76 i 77

utjecao na kulturu odijevanja i ponašanja, a stvarao je i nove odnose među ljudima (svi mogu nositi blue jeans). Podravka je na našim prostorima promijenila odnos prema jelu (bogatstvo stola, kultura serviranja itd.). U svjetskim okvirima to rade Nestle, Findus, Maggi, Knorr i drugi koji su ujedno pridonijeli emancipaciji žena, a to je promijenilo odnose u obitelji. Marka je tako postala odraz, reprezentant određene kulture. Coca-Cola se može proizvoditi svugdje, ali ona je američka, kao i IBM; Mercedes, BMW, VW su njemački, a Toyota japanska. Danas je taj pojam sve prošireniji pa se marke pojavljuju i kao nositelji novih kulturoloških ideja i ponašanja kao što su Absolut, Red Bull, IKEA, Harley Davidson, Starbucks i dr.<sup>13</sup>

### 2.2.1. Međunarodni komunikacijski proces

„Proces komuniciranja s potencijalnim korisnicima je masovan. Za njega je bitno da se zna:

- *tko* (komunikator, pošiljatelj, šifrant), nešto kaže,
- *što* (kodirana, šifrirana poruka) kaže,
- u kojem *obliku* (sredstvo) to kaže,
- putem kojeg *medija* (prijenosnika) to čini,
- *kome* (korisnik, primatelj, dešifrant) želi priopćiti i s kojim *učincima* (posljedice procesa komuniciranja).<sup>14</sup>

Na slici 2. prikazan je tijek procesa komuniciranja u međunarodnom marketingu. Proces se sastoji od tri elementa: komunikator, poruka i korisnik. Pošiljatelj poruke (proizvođač ili davatelj usluge, komunikator) mora pronaći takav sadržaj poruke koji će uspostaviti kontakt s korisnikom i izazvati njegov interes. Komunikator to čini koristeći odgovarajuće oblike prijenosa poruke (promocijska sredstva) uz odabir optimalnih prijenosnika (medija).<sup>15</sup>

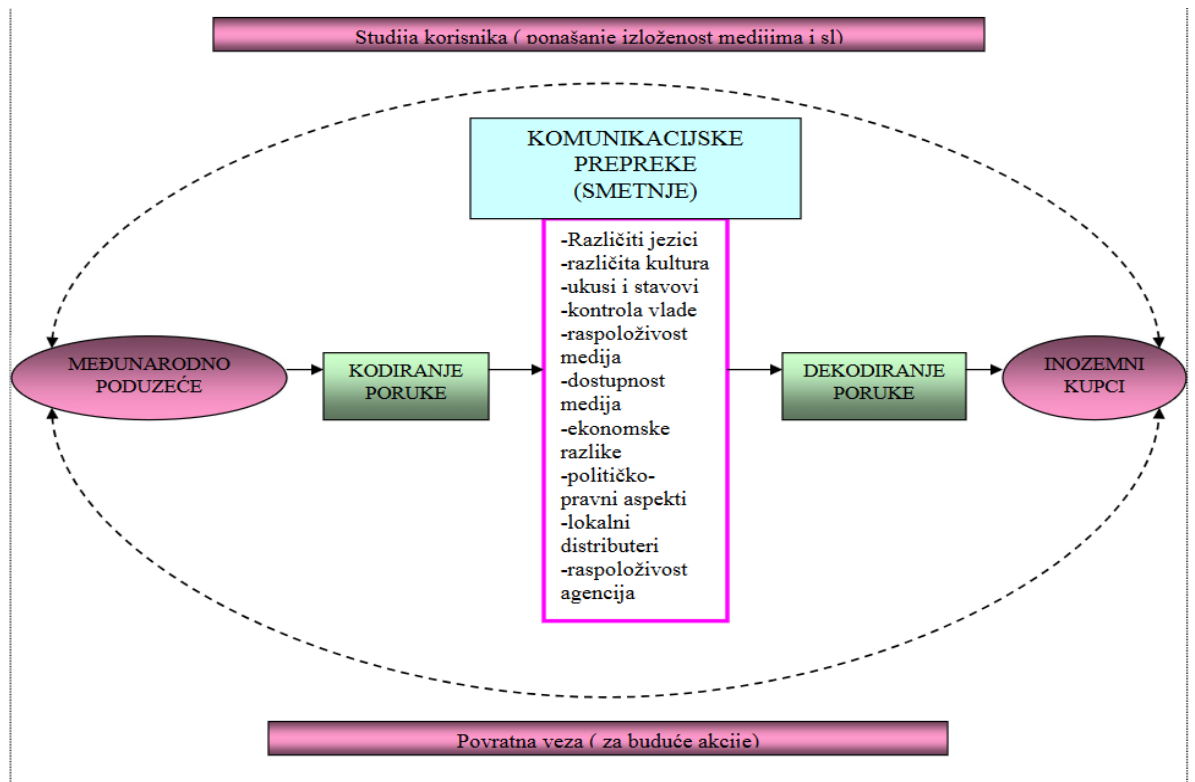
---

<sup>13</sup> Pavlek, Zvonimir: *Branding – Kako izgraditi najbolju marku*, M.E.P. Consult, Zagreb, 2008., str. 163

<sup>14</sup> Previšić, Jozo; Ozretić Došen, Đurđana: *Osnove međunarodnog marketinga*, Masmedia, Zagreb, 2000., str. 340

<sup>15</sup> Cf. Previšić, Jozo; Ozretić Došen, Đurđana: *Osnove međunarodnog marketinga*, Masmedia, Zagreb, 2000., str. 340





**Slika 2:** Komunikacijski proces u međunarodnom marketingu<sup>16</sup>

Bovee i Thill pridaju izuzetnu važnost interkulturnoj komunikaciji putem suvremenog načina komuniciranja, odnosno putem interneta. Uspješne globalne internetske stranice odgovaraju na potrebe međunarodnih klijenata na pet načina:

1. „Uzmite u obzir perspektivu čitatelja. Publika u različitim zemljama može drugačije interpretirati mnoge elemente komunikacije koje vi uzimate zdravo za gotovo. Hoćete li upotrebljavati metrički sustav, različite formate vremena i datuma ili čak i različite nazive zemalja? Na primjer, Nijemci svoju zemlju ne nazivaju engleskom riječju Germany, niti hrvatskom riječju Njemačka; za njih je ona Deutschland. Razmotrite cjelokupno *online* iskustvo i potražite sredstva kojima možete unaprijediti komunikaciju, kao što su interaktivni pretvarači valuta ili rječnici.

<sup>16</sup> Previšić, Jozo; Ozretić Došen, Đurđana: *Međunarodni marketing*, Masmedia, Zagreb 1999., pristup ostvaren: 31. kolovoza, 2017., str 788 prema: Pergolis, Karla: *Specifičnosti marketinške komunikacije na međunarodnom tržištu*, završni rad (Odjel za ekonomiju i turizam, dr. Mijo Mirković), Pula, 2015., preuzeto s: <https://repozitorij.unipu.hr/islandora/object/unipu%3A104/datastream/PDF/view>, pristup ostvaren 10. rujna 2017., str. 26

2. **Uzmite u obzir kulturne razlike.** S obzirom da je humor ukorijenjen u kulturnim normama, američki humor možda nije toliko smiješan čitateljima iz drugih zemalja. Izbjegavajte fraze i reference koje nisu univerzalno poznate poput: „ne stavljaј sve na jednu kartu“ i „s konja na magarca“.
3. **Neka poruka bude jasna.** Birajte jednostavne i nedvosmislene riječi; slažite kratke i jasne rečenice; pišite u aktivu kad god je to moguće. Definirajte skraćenice, akronime i riječi s kojima međunarodna publika možda nije upoznata.
4. **Upotpunite jezik vizualnim elementima.** Koristite crteže, fotografije, videozapise i druge vizualne elemente kako biste poduprli pisane poruke.
5. **Konzultirajte lokalne stručnjake.** Potražite savjet lokalnih stručnjaka o frazama i referencama koje možete očekivati. Čak i jednostavni pojmovi kao što su homepage mogu se razlikovati od zemlje do zemlje. Španjolski čitatelji kažu „prva stranica“ ili *pagina inicial*, a francuski pojam je „stranica dobrodošlice“ ili *page d'accueil*.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Bovee Courtland, L.; Thill, Johan V.: *Suvremena poslovna komunikacija*, Mate d.o.o., Zagreb, 2012., str. 127

## 2.2.2. Primjeri problema u interkulturalnoj komunikaciji

Verbalna komunikacija koristi se za razmjenu informacija znakovima/symbolima koje svatko može razumjeti na jednak način te se na taj način razmjenjuje sadržajni aspekt poruke. S druge strane imamo neverbalnu komunikaciju koja se služi znakovima/symbolima koji omogućuju približnu predodžbu i njome se prenose poruke o odnosu.<sup>18</sup>

Budući da neverbalna komunikacija nije univerzalna i razlikuje se u različitim kulturama, Salak, Carović, upozoravaju na aspekte neverbalne komunikacije koji mogu prouzročiti nesporazum, primjerice:

- Pripadnici kontaktne kulture često se s pripadnicima nekontaktne kulture mogu osjećati odbijeno jer im uzmiču, izbjegavaju pogled i dodir. Pripadnici nekontaktne kulture mogu se osjećati pomalo zastrašeno ili napadnuto kada im se pripadnici kontaktne kulture previše približuju, dodiruju ih i dugo gledaju u njih.
- Kulture koje su ekspresivnije tj., kulture koje više izražavaju svoje emocije često će se doživjeti kao agresivne ili nasrtljive (primjerice Talijani koji glasnije govore i imaju izraženije pokrete u dijelovima tijela), a kulture koje ne izražavaju svoje emocije djelovat će hladno i rezervirano (primjerice Japanci koji pokušavaju zadržati neutralan smiješak bez obzira na emocije).
- Do nesporazuma može doći upotrebom nekih gesta koje u različitim kulturama imaju različito značenje tzv., neverbalnih lažnih prijatelja. Primjerice, kažiprst i palac spojeni u krug će u Europi i Sjevernoj Americi označavati nešto pozitivno i/ili uredu, dok u Turskoj i na Mediteranu tjelesni otvor ili oznaku za homoseksualca.

---

<sup>18</sup> Watzlawick, P., Beavin-Bavelas, J., Jackson, D.: *Pragmatics of Human Communication – A Study of Interactional Patterns, Pathologies and Paradoxes*, W. W. Norton, New York, 1967., prema: Cf. Bratanić, M.: *Mikropedagogija: interakcijsko-komunikacijski aspekt odgoja: priručnik za studente i nastavnike, Školska knjiga*, Zagreb, 1991, prema: Bašić, J., Hudina, B., Koller-Trbović, N., Žižak, A.: *Integralna metoda - priručnik za odgajatelje i stručne suradnike predškolskih ustanova*, Alineja, Zagreb, 1994., te prema: Sorta Bilajc, Iva; Sorta, Jelena: *Primjena teorije komunikacije Paula Watzlawicka na praksu komuniciranja u medicini i zdravstvu*, Vol. 4, No. 7, 2013 str. 583 – 590, Katedra za društvene i humanističke znanosti u medicini Medicinskog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, Hrvatska, [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=162640](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=162640) pristup ostvaren: 10. rujna 2017., str. 586

- Neke kulture traže povratnu informaciju u vidu kimanja glavom ili kontakta očima. Druge kulture izbjegavaju kontakt očima. Primjerice, Japanci zadržavaju neutralan smiješak i kimaju tijekom nečijeg govora. Druga strana to može interpretirati kao slaganje, ali riječ je o slušanju (kimanje je znak slušanja i razumijevanja). Također, Japanci nikada neće osobu odbiti eksplicitno već će svoje odbijanje nastojati što više ublažiti riječima.
- Kulture se mogu pogrešno okarakterizirati i na temelju vremena. Monokroničke će kulture zahtijevati rokove i dogovarati termine, poslove će obavljati u zadanim rokovima, a polikroničke će kulture biti fleksibilnije što se rokova i termina tiče, često im neće pridavati veliku važnost, što nije znak njihove lijenosti i nemarnosti.<sup>19</sup>

### 3. Korporacija

Korporaciju (engl. *corporation*) definiramo kao jedan od oblika trgovačkog društva. Najčešće se osnivaju kao dionička društva s velikim brojem dioničara. To je društvo kapitala koje izdavanjem dionica dolazi do sredstava za osnivanje i poslovanje. Korporacija je najrazvijeniji oblik kapitalističkog poduzeća i jedan od pravnih oblika trgovačkih društava. Ima brojne prednosti u odnosu na druge pravne oblike trgovačkih društava, osobito one koje se odnose na rizik jer u slučaju bankrota korporacije vlasnik dionica gubi samo ono što je uložio u dionice. Korporacija je društveni kapital koji izdavanjem dionica dolazi do sredstava za osnivanje i poslovanje. Iznos sredstava potreban za osnivanje i rad korporacije naziva se osnovanom glavnicom, a ona se dijeli na određeni broj dionica. Prema Jugi, korporativna strategija (engl. *corporate strategy*) jest strategija utvrđivanja misije poduzeća (*mission determination strategy*) te je usmjerena na određivanje kriterija za utvrđivanje područja poslovnih napora poduzeća, kao i na vlastito samoorganiziranje radi postizanja utvrđenog cilja/ciljeva.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> Cf. Salak, Tanja; Carović, Ines: Neverbalna pismenost kao sastavnica međukulturne kompetencije, *Govor*, Vol. 30, No. 1, 2013., str. 73 – 88, Filozofski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, preuzeto s: [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=245017](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=245017) pristup ostvaren 10. rujna 2017., str. 85

<sup>20</sup> Cf. Jugo, Damir: *Strategije odnosa s javnošću*, Profil International, Zagreb, 2012., str. 299

### 3.1. Korporativna komunikacija

Korporativne komunikacije mogu se definirati kao instrument menadžmenta pomoću kojeg se usklađuju svi svjesno upotrebljavani oblici unutarnje i vanjske komunikacije kako bi se stvorili povoljni uvjeti za odnose s ciljanim skupinama. Suvremeno i proaktivno, korporativno odnosno organizacijsko komuniciranje, združuje brojne aktivnosti na različitim razinama u organizaciji. Korporativne komunikacije tradicionalno su bile vezane na komunikacijski ured organizacije s obzirom na to da su vodstva organizacija svjesna važnosti uravnoteženih i konstruktivnih odnosa sa sudionicima, kao što su: zaposlenici, korisnici, dioničari, društvo, vladine i nevladine organizacije.<sup>21</sup>

„Komuniciranje u poduzećima i drugim organizacijama privlači pozornost istraživača još od početka 20. stoljeća, pravi zamah doživljava od 60-ih godina prošlog stoljeća sve do danas. Razlog je u povezivanju komuniciranja i uspješnosti poduzeća ili drugih organizacija.“<sup>22</sup>

„Komuniciranje u organizaciji od ključnog značaja za egzistenciju i razvoj svake organizacije. Slabo komuniciranje je vrlo vjerojatno jedan od temeljnih razloga za konflikte među suradnicima. Postoji: 1) komuniciranje odozgo (Downward Channel) - to je komunikacijski kanal koji upotrebljavaju menadžeri za slanje poruka zaposlenima ili kupcima/klijentima i 2) komuniciranje odozdo prema gore (Upward Channel) – komunikacijski kanal po kojem podređeni šalju informacije nadređenima.“<sup>23</sup>

„Tomić se oslanja na definiciju korporativne komunikacije koju je 1995. dao nizozemski profesor korporativne komunikacije na Rotterdam School of Management Cees B. M. van Riel: „Korporativne komunikacije su instrument menadžmenta pomoću kojeg se što je uspješnije i učinkovitije moguće usklađuju svi svjesno upotrebljavani oblici interne i eksterne

---

<sup>21</sup> Cf. Jugo, D.: *Strategije odnosa s javnošću*, Profil International, Zagreb, 2012., str. 300 - 301

<sup>22</sup> Jansen, A.: *Interpersonal communication*, Oxford University Press, New York, 2004. prema Markič, Mirko; Kolenc, Igor; Miklavčič Šumanski, Martina: *Utjecaj komunikacije upravnih menadžera na sigurnost i zdravlje na radu*, *Sigurnost : časopis za sigurnost u radnoj i životnoj okolini*, Vol. 51, No. 4, str. 301 – 312, 2009., preuzeto s: [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=70149](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=70149), pristup ostvaren 8. rujna 2017., str. 302

<sup>23</sup> Možina, S. et. al.: *Management. Nova znanja za uspeh*, Didakta, Radovljica, 2002. prema Markič, Mirko; Kolenc, Igor; Miklavčič Šumanski, Martina: *Utjecaj komunikacije upravnih menadžera na sigurnost i zdravlje na radu*, *Sigurnost : časopis za sigurnost u radnoj i životnoj okolini*, Vol. 51, No. 4, str. 301-312, 2009., preuzeto s: [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=70149](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=70149), pristup ostvaren 8. rujna 2017., str. 302

komunikacije, kako bi se stvorio pogodan temelj za odnose sa skupinama o kojima tvrtka ovisi“.<sup>24</sup>

U internoj korporativnoj komunikaciji, komunikacijski odnos odvija se između članova organizacije. Glavni dionici u internoj komunikaciji su zaposlenici, menadžment i sindikati. Također, u velikim korporacijama postoji uprava, odnosno vrhovni menadžment, srednji menadžment te nadzorni odbor i skupština dioničkog društva, a mogu biti i povezana društva grupe. Interna komunikacija obuhvaća sve komunikacijske i informativne postupke između članova organizacija.<sup>25</sup>

### 3.2. Dionici poslovne korporacije

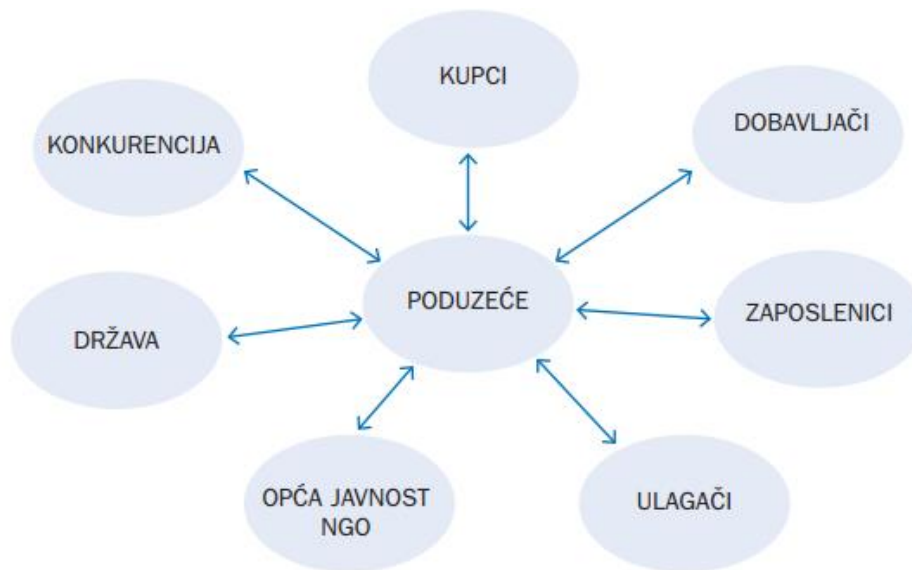
Odnosi s javnošću u 20 % slučajeva nazivaju se korporativnim komuniciranjem, a time se nastoji komuniciranje staviti u središte funkcije organizacija i korporacija. Tomić navodi kako M. Kunczik smatra da se korporativnom komuniciranju pripisuju dvije zadaće: prema unutra, gdje služi informiranju uprave poduzeća postajući tako istodobno i sustavom za rano uzbunjivanje (*window-in*) te prema van, gdje ima posredničku zadaću (*window-out*). Nadalje, Tomić navodi kako je Spem komunikacijska skupina definirala unutarnje i vanjske zadaće korporativnog komuniciranja: priprema komunikacijske strategije organizacije, utemeljenje unutarnje i vanjske komunikacije kao potpore odlukama vodstva i djelovanju organizacije, upravljanje problematikama, rizicima i kriznim situacijama, aktivnosti za potporu aktivnostima vodstva (priprema govora i nastupa, video produkcija, zaštita interesa...), upravljanje odnosima s vladom, uspostavljanje odnosa s medijima, potpora prodajnoj strategiji, odnosi s potrošačima i korisnicima, upravljanje financijskim i investicijskim odnosima, izgradnja savezništava i suradnja s interesnim skupinama, održavanje visoke razine suradnje s lokalnom zajednicom i razvoj društvene odgovornosti, te komuniciranje sa zaposlenicima.<sup>26</sup>

---

<sup>24</sup> Van Riel, C.: Principles of Corporate Communication, New York: Prentice Hall, 1995., str. 26, Cf. Tomić, Z.: op. cit., str. 191, prema Milas, Zdeslav: *Uvod u korporativnu komunikaciju – Teorijski pristupi i organizacijski modeli*, Novelti Millennium d.o.o., Zagreb, 2011., str. 32

<sup>25</sup> Cf. Milas, Zdeslav: *Uvod u korporativnu komunikaciju – Teorijski pristupi i organizacijski modeli*, Novelti Millennium d.o.o., Zagreb, 2011., str. 114

<sup>26</sup> Cf. Tomić, Zoran: *Odnosi s javnošću, teorija i praksa*, Synopsis, Zagreb, 2008., str. 191 – 192, prema Šutalo, Vera: *Odnosi s javnošću – elektronska skripta: Visoka poslovna škola Zagreb s pravom javnosti*, Zagreb 2017., preuzeto sa: [http://www.vpsz.hr/media/files/Odnosi\\_s\\_javnoscju.pdf](http://www.vpsz.hr/media/files/Odnosi_s_javnoscju.pdf), pristup ostvaren: 19. kolovoza 2017., str. 41



**Slika 3:** Ključni dionici velikog poduzeća (korporacije)<sup>27</sup>

### 3.3. Korporativni imidž

Korporativni imidž vrlo se često miješa s korporativnim identitetom, no to su dva različita pojma. Pojednostavljeno gledano, imidž je mentalni, a identitet je fizički pojam tj., što netko misli o organizaciji i kako je netko vidi, odnosno prepoznaje. Eduard Osredečki u knjizi *Odnosi s javnošću* ističe kako je potrošačka javnost svjesno ili nesvjesno izložena stalnim strujanjima informacija koje oblikuju ili utječu na oblikovanje njezinih gledišta o pojavama, stvarima i osobama koje je okružuju te naglašava razliku između imidža marke (*brand image*), imidža proizvoda (*product image*) i imidža tvrtke (*company image*). Imidž je odraz, slika tj., odraz organizacije u očima i umovima njezine javnosti. Dakle, imidž je percepcija koju ljudi imaju o vanjskim, vidljivim osobinama tvrtki i robnih marki.<sup>28</sup>

„Korporativni imidž ukupnost je psihičko-mentalnog procesa koji je povezan sa stimulacijom poduzeća.<sup>29</sup> U funkcionalnom smislu on je varijabla koja upravlja ponašanjem

<sup>27</sup> Slika 1: Šutalo, Vera: *Odnosi s javnošću* – elektronska skripta, Visoka poslovna škola Zagreb s pravom javnosti, Zagreb, 2017., preuzeto sa: [http://www.vpsz.hr/media/files/Odnosi\\_s\\_javnoscju.pdf](http://www.vpsz.hr/media/files/Odnosi_s_javnoscju.pdf), pristup ostvaren: 19. kolovoza, 2017., str. 42

<sup>28</sup> Cf. Tomić, Zoran: *Odnosi s javnošću, teorija i praksa*, Synopsis, Zagreb, 2008., str. 207, prema Šutalo, V.: *Odnosi s javnošću* – elektronska skripta, Visoka poslovna škola Zagreb s pravom javnosti, Zagreb, 2017., str. 41

<sup>29</sup> Cf. Schmid, B.; Lyczek, B.: op. cit., str. 81, prema Milas, Zdeslav: *Uvod u korporativnu komunikaciju – Teorijski pristupi i organizacijski modeli*, Novelti Millenium d.o.o., Zagreb, 2011., str. 68 – 69

dionika prema poduzeću. Slika koja je o poduzeću memorirana kod dionika sastoji se od osjetilno – slikovnih elemenata koji su izravno povezani s emocijama. Elementi su predodžbe i osjećaji, dispozicije ponašanja i znanja, kao i simbolička znanja.“<sup>30</sup>

„O korporativnom imidžu i reputaciji često govorimo kao o samo jednoj percepciji. Imajući na umu različitosti raznih publika organizacije, ne bi trebalo čuditi da organizacije znaju imati više reputacija, a ne tek jednu. Neke percepcije publika nemoguće je kontrolirati, no u najboljem je interesu organizacije da ima konzistentne komunikacije kako bi promovirala i što konzistentniji imidž.“<sup>31</sup>

Kako ističe Skoko, imidž je subjekt, bilo da je riječ o pojedincu, organizaciji ili državi jer je imidž u svojoj biti svojevrsna refleksija njihove osobnosti. Zamjećuje kako u svijesti ljudi slike koje ih okružuju postale su presudne za formiranje svijesti i njihovo ponašanje. Ljudi su se počeli prilagođavati novostvorenim standardima i imitirati viđene, odnosno nametnute ideale ili uživljavati sve u zadane predodžbe.<sup>32</sup>

### 3.4. Korporativni identitet

„Tako Kotler definira identitet kao „način na koji se poduzeće predstavlja javnosti“. Ollins kaže kako identitet organizacije označava upravljanje načinima na koje se poduzeće predstavlja interesnim skupinama, dok Božidar Novak definira identitet kao skup značajki kojima se organizacija definira ili predstavlja. Tu su obuhvaćeni vizualni, fizički, kulturološki, moralni i drugi elementi (cit. pr. Skoko, 2005., 34).“<sup>33</sup>

„Upravljanje korporativnim identitetom (CI, engl.) jest određivanje prave slike organizacije i uspješno prenošenje te slike. Kritičari poput Christensena i Cheneyja smatraju da je upravljanje korporativnim identitetom domena male elite unutar organizacija koje postaju zaokupljene same sobom i zavedene ulogom i važnošću identiteta: „U svijetu zasićenom simbolima gdje postoji velika potreba za time da sve organizacije nastave komunicirati, lako je pomisliti da su svaka poruka i svaka kampanja shvaćene vrlo ozbiljno i

---

<sup>30</sup> Milas, Zdeslav: *Uvod u korporativnu komunikaciju – Teorijski pristupi i organizacijski modeli*, Novelti Millennium d.o.o., Zagreb, 2011., str. 69 prema Schmid, B.; Lyczek, B., op. cit., p. 81

<sup>31</sup> Rouse J., Michael; Rouse, Sandra: *Poslovne komunikacije*, Masmedia, Zagreb, 2005., str. 239

<sup>32</sup> Cf. Skoko, Božo: *Hrvatska [identitet, image i promocija]*, Školska knjiga, Zagreb, 2004., str. 25

<sup>33</sup> Jugo, Damir: *Strategije odnosa s javnošću*, Profil International, Zagreb, 2012., str. 68



primljene na željene načine. No takva su značenja često prilagodljiva, nestabilna i od malog interesa. Zapravo mnogim slučajevima cinizma može biti njihov najistaknutiji“ (Christensen i Cheney u Schultz et al. 2000: 267)<sup>34</sup>

„Pojam korporativnog identiteta Wood (op. cit., 74) vidi kao „kombinaciju načina na koji je izražena osobnost korporacije“. Kao takav, identitet uključuje aspekte dizajna, kao što su logo i boja, no isto tako uključuju i manje opipljive elemente kao što su ponašanje, kultura, vrijednosti, poruke, način komunikacije i veze. Kao jedno od ključnih pitanja u upravljanju korporativnim identitetom ona vidi njegovu ulogu u postizanju sveukupnih strateških ciljeva organizacije. Cilj plana korporativnih komunikacija je odrediti i priopćiti korporativni identitet, kako bi se ostvarili budući strateški ciljevi korporacije.“<sup>35</sup>

Upravljanje korporativnim identitetom obično uključuje: provedbu istraživanja kako i se odredili pogledi na stvarni i željeni imidž višeg menadžmenta i niza interesno utjecajnih skupina, provjeru svih elemenata korporativnog identiteta kako bi se odredilo jesu li ti elementi u skladu sa željenim imidžom, te formuliranje plana provedbe korporativnog identiteta ako je to potrebno. Upravljanje identitetom znači prihvaćanje svih aspekata koje van Riel (1995) naziva mješavinom korporativnog identiteta, a to su: simbolike, komunikacija i ponašanja.<sup>36</sup>

---

<sup>34</sup> Wood, Emma: *Korporativni identitet*, u: Theaker, Alison: *Priručnik za odnose s javnošću*, Hrvatska udruga za odnose s javnošću, Zagreb, 2003., str. 115

<sup>35</sup> Wood, Emma: *Korporativni identitet*, u: Theaker, Alison: *Priručnik za odnose s javnošću*, Hrvatska udruga za odnose s javnošću, Zagreb, 2007., prema Jugo, Damir: *Strategije odnosa s javnošću*, Profil International, Zagreb, 2012., str. 69

<sup>36</sup> Cf. Theaker, Alison: *Priručnik za odnose s javnošću*, Hrvatska udruga za odnose s javnošću, Zagreb, 2003., str. 117

## 4. Interkulturalizacija

„Kultura objedinjuje svjesne i nesvjesne modele ponašanja, stečene i prenesene simbolima, koji tvore osebnost postignuća ljudskih skupina... temeljnu srž kulture čine tradicionalne ideje (odnosno one koje su povijeno stečene i izabrane) i pogotovo vrijednosti vezane uz te ideje.“<sup>37</sup> Interkulturalizaciju Jagić u svom članku definira kao suživot ljudi različitih rasa, vjera, kultura, s različitim interesima i potrebama. Trajni boravak ljudi u određenom geofizičkom prostoru nije dovoljna pretpostavka, uvjet za njihov suživot. Ljudska povijest, te na žalost i sadašnjost, obiluje brojnim primjerima - različite su vjerske, etničke ili druge skupine često živjele jedne pokraj drugih, ali su ostale tuđe. Uzroci su osporavanje, netolerancija, nepoznavanje, nerazumijevanje i nepoštovanje ljudi i njihovih kultura te borba za općeljudska, etnička, kulturna, vjerska i druga prava.

Pojam interkulturalizma treba shvatiti kao jednakopravnu mogućnost svestranog razvoja svojega kulturnog identiteta, svoje kulture, a istodobno dati mogućnost i drugima da budu ravnopravni. To je vjerovanje u mogućnost zajedničkog suživota, bez nametanja, kulturne supremacije i, ponajprije, bez agresije. Interkulturalizam ne znači statički skup kultura ili zamjenu jednog oblika mišljenja drugim, već mogućnost uspoređivanja različitih mišljenja, ideja, kultura na jednom prostoru. Potiče na razmišljanje o spoznajnim razlikama etničke, kulturne, religiozne, psihološke, duhovne prirode, o borbi protiv predrasuda, o mirnom suživotu među narodima i nacijama ili pojedincima i skupinama različitog podrijetla, o jednakim mogućnostima. To je projekt koji omogućuje da se svaki čovjek, svaka skupina i cijela društvena zajednica, bila ona manjina ili većina, mogu osjećati jednakopravni. Pruža priliku pojedincima, manjinama i većini, potpunu afirmaciju, aktualizaciju.<sup>38</sup>

Treba znati da je kultura prirodna posljedica društvenih interakcija koje tvore ljudske skupine u društvu ili organizacijama. Kultura nastaje kada god i gdje god se ljudi okupe na duže vremensko razdoblje. Četiri obilježja čine bit kulture. Ona je: naučena, zajednička, sustav čiji su oblici međusobno ovisni, te je prilagodljiva. Kulturu učimo putem društvene interakcije. Naučeno ponašanje prenosi se od jednog do drugog člana društva pomoću oblika socijalizacije

---

<sup>37</sup> Kroeber, A. L.; Kluckhohn, C.: *Culture: A Critical Review of Concept and Definitions*, Harvard University Press, Cambridge, MA, 1952., str. 181, prema Rouse J., Michael; Rouse, Sandra: *Poslovne komunikacije*, Masmedia, Zagreb, 2005., str. 73 -74

<sup>38</sup> Cf. Jagić, Stjepan: Interkulturalizam i turizam: nove dimenzije slobodnog vremena, *Pedagoška istraživanja*, Vol. 5 No. 2, str. 233 - 245, Sveučilište u Zadru, Odjel za pedagogiju, Zadar, prosinac 2008., preuzeto s: [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=174674](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=174674) , pristupi ostvaren: 21. kolovoza 2017., str. 233 - 234

kao što su promatranje, podučavanje, nadograđivanje, kažnjavanje i iskustvo. Kulturno osebujni načini razmišljanja, ponašanja, osjećaja i reagiranje postaju uobičajeni već u djetinjstvu kao posljedica svjesne i podsvjesne ili prerusene socijalizacije. Socijalizacija je, u svojem svjesnom i nesvjesnom obliku, toliko snažna da sve što ljudi nauče o svojoj kulturi smatraju prirodnim i ispravnim.<sup>39</sup>

„Kulturu ne bi trebalo smatrati statičnim skupom vrijednosti i običaja, a odnos između globalnog standardiziranja i prilagođavanja nije baš tako jednostavan kao onaj između autoritativnog kolonizatora i ugnjetanih stanovnika kolonije. Kultura postoji u neprekidnim promjenama i preobrazbi. U mjeri u kojoj je globalizacija rezultirala povećanim susretanjem različitih kultura, vrijednosti, stilova i ukusa, neki istraživači tvrde da u ovim susretima nastaju hibridi između kolonizatora i koloniziranog.“<sup>40</sup>

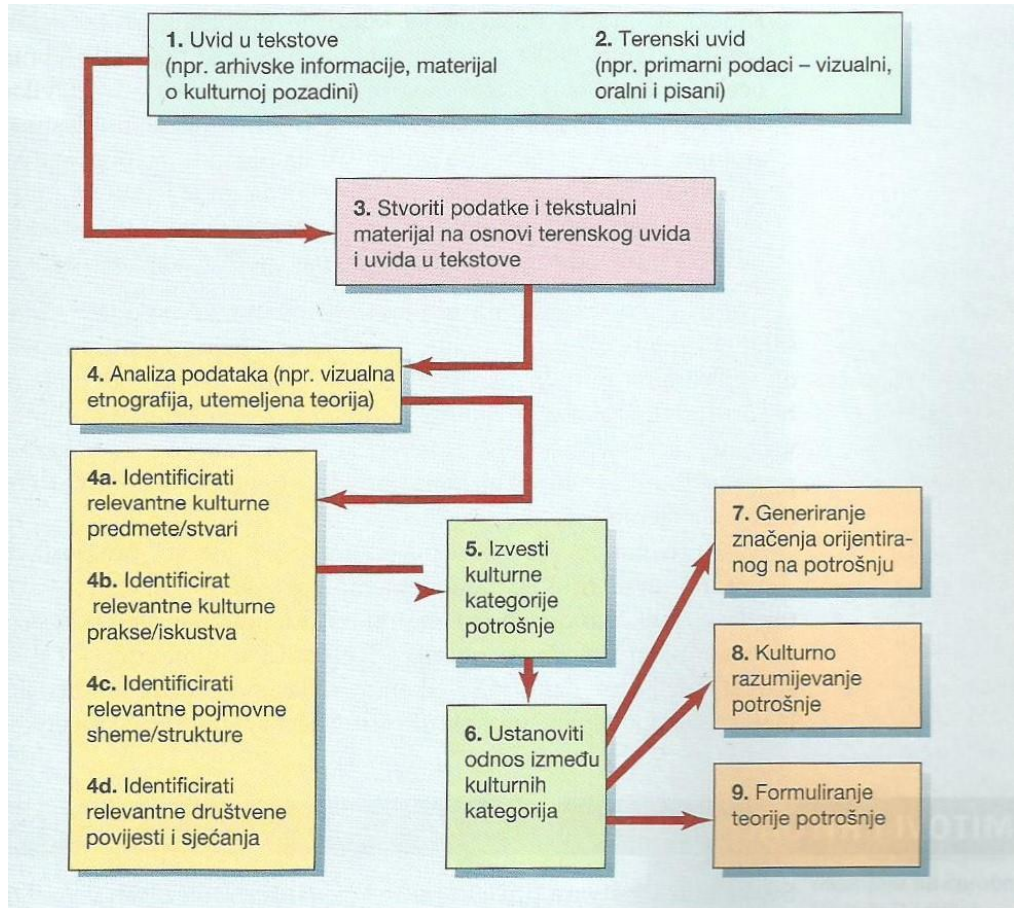
---

<sup>39</sup> Cf. Rouse J., Michael; Rouse, Sandra: *Poslovne komunikacije*, Masmedia, Zagreb, 2005., str. 75 - 76

<sup>40</sup> Bhabha, H. K.: *The Location of Culture*, Routledge, London, 1994. prema: Solomon R., Michael; Bamossy Gray; Askegaard, Soren; Hogg K., Margaret: *Ponašanje potrošača – Europska slika*, Mate d.o.o., Zagreb, 2015., str. 108

## 5. Etnokonzumerizam

Kao što se razlikuju kulture, tako se razlikuju i ponašanja potrošača, a da bismo razumjeli ponašanje potrošača određenog tržišta moramo poznavati i kulturu tog područja. Taj se pristup naziva etnokonzumerizmom.<sup>41</sup>



**Shema 1:** Načela etnokonzumerističkog pristupa proučavanju tržišta<sup>42</sup>

Shema 1. prikazuje načela etnokonzumerističke metodologije. Britanska studija ponašanja stranih turista u toj zemlji došla je do zaključka da je puko navođenje nacionalisti samo po sebi loše pretkazivalo kako će se turisti snaći u konfrontaciji s njima stranom britanskom kulturom, dok je etnokonzumerističko istraživanje omogućilo da e izolira jedan broj

<sup>41</sup> Cf. Venkatesh, Alladi: *Ethoconsumerism: A proposal for a New Paradigm to Study Cross Cultural Consumer Behavior* u Costa i Bamossy (ur.): *Marketing in Multicultural World*, 1995., str. 26 – 67, prema Solomon R., Michael; Bamossy Gray; Askegaard, Soren; Hogg K., Margaret: *Ponašanje potrošača – Europska slika*, Mate d.o.o., Zagreb, 2015., str. 108

<sup>42</sup> Slika 3: Načela etnokonzumerističkog pristupa proučavanju tržišta: Meamber, Laurie; Venkatesh, Alladi: *Ethoconsumerist Methodology for Cultural and Cross Cultural Consumer Research* u Elliot, R.; Brckman, S. (urednici): *Interpretative Consumer Research* (Kopenhagen: Copenhagen Business School Press), Kopenhagen, 2000., str. 87 – 108, prema Solomon R., Michael; Bamossy Gray; Askegaard, Soren; Hogg K., Margaret: *Ponašanje potrošača – Europska slika*, Mate d.o.o., Zagreb, 2015., str. 509

kulturnih čimbenika i vrsta ponašanja koji je doveo do puno bogatije slike ponašanja turista u cilju snalaženja.<sup>43</sup>

## 6. Stereotipi i etnocentrizam

„Stereotip je pokušaj predviđanja čovjekovog ponašanja na osnovi njegove pripadnosti određenoj skupini. Stereotipi se obično vežu uz površno ponašanje i netočne informacije, a ne uz duboko ukorijenjena uvjerenja i norme. Stereotipi predstavljaju zapreku u komunikaciji jer zbog njih ne promatramo ljude kao pojedince i ne slušamo njihove poruke. Oni su opasni jer mogu dovesti do predrasuda, diskriminacije i rasizma.“<sup>44</sup>

Zanimljivo je da se pojam klišeja često zamjenjuje stereotipom. Manfred Fischer (2009) u svom članku uvodi pojam imagotip umjesto stereotip, koji je prema njegovu mišljenju prikladniji za korištenje u društvenim znanostima.

Pojam stereotip kreacija je Waltera Lippmana, američkog novinara i pisca, koji je i tvorac termina i autor istoimene knjige *Javno mnijenje* u kojoj prikazuje relaciju između medija i demokracije. Govoreći o nacionalnim imagotipima kao elementima nadnacionalnih međuođnosa, Fischer ipak ističe sličnosti između nacionalnih predodžbi i stereotipa, a to su samostalnost, postojanost i univerzalnost kao posljedica velike rasprostranjenosti i kontinuiranoga ponavljanja. Beller naglašava kako su stereotipi fikcije koje istovremeno brišu granice realnosti, ali i naglašavaju sve njene probleme. Razlike između realnosti i stereotipa mogu se, prema njemu, promatrati kroz tri ključne točke:

- 1) u količini istine (stereotipi često sadrže preopćenite tvrdnje)
- 2) pomoću orijentacijske funkcije stereotipa (shematiziranost i reduciranje kompleksnosti)
- 3) u učincima stvarnosne produkcije (stereotipi nude identificirajuće uzorke koji mogu voditi do novih stvarnih odnosa).<sup>45</sup>

---

<sup>43</sup> Cf. Davies, Andrea; Fitchett, James: *Crossing culture: A multi-method enquiry into consumer behaviour and the experience of cultural transition*; Journal of Consumer Behaviour 3(4); 2006., str. 315 – 330 prema Solomon R., Michael; Bamossy Gray; Askegaard, Soren; Hogg K., Margaret: *Ponašanje potrošača – Europska slika*, Mate d.o.o., Zagreb, 2015., str. 509

<sup>44</sup> Rouse J., Michael; Rouse, Sandra: *Poslovne komunikacije*, Masmedia, Zagreb, 2005., str. 54

<sup>45</sup> Cf. Fischer, Manfred S.. 2009. *Komparativistička imagologija: za interdisciplinarno istraživanje nacionalno-imagotipskih sustava. Kako vidimo strane zemlje – Uvod u imagologiju* (ur. Davor Dukić, Zrinka Blažević, Lahorka Plejić Poje, Ivana Brković). Srednja Europa – Ibis grafika, Zagreb, te prema: Beller, Manfred. 2007. Perception, image, imagology. *Imagology – The cultural construction and literary representation of national characters* (ur. Manfred Beller, Joep Leerssen). Amsterdam – New York: Rodopi, str. 430 prema Labaš, D., Grmuša, T. (2012): Istitost i objektivnost u informaciji i društveno štetne komunikacijske forme, *Kroatologija*,

„Etnocentrizam je povezan uz stereotipe. Etnocentrični ljudi na svoju kulturu gledaju kao na jedinu valjanu. Svakoga odmjeravaju prema standardima vlastite kulture za koju vjeruju da je superiorna. Kao i stereotipi, etnocentrizam vodi predrasudama i diskriminaciji. Komunikacija na koju etnocentrizam utječe čak i u najblaže obliku postaje pokroviteljska i udvorna.“<sup>46</sup>

## 7. Upravljanje brendom

Brend je naziv, znak, simbol, pojam, dizajn ili kombinacija tih elemenata čija je svrha identifikacija proizvoda ili usluge poduzeća te razlikovanje od ponude konkurencije. Kotler i Keller ističu da marke donose niz dobrobiti potrošačima i poduzećima jer su dragocjene, neopipljive te njima valja pažljivo upravljati (*brand management*). Izgrađivanje tržišne vrijednosti marke ovisi o tri glavna čimbenika: o početnom izboru elemenata i identiteta koji je sačinjavaju; o načinu na koji je marka integrirana u marketinški program ili program integrirane komunikacije koji je podržava; te o asocijacijama koje marka neizravno izaziva vežući se uz neki drugi entitet npr., uz poduzeće, zemlju proizvodnje, kanal distribucije ili ostale marke.<sup>47</sup>

„Velike multinacionalne i globalne kompanije dominiraju svijetom, jer potrošači njihove marke doživljavaju kao superiorne. Taj odnos potrošača vraća se tvrtkama u obliku prometa, profita i mogućnost novih prodora i razvoja. Osim tih velikih kompanija, nastaju i prodiru nove, koje uspijevaju zato jer posredstvom svojih marki nude nešto novo, posebno, stvaraju dodatne vrijednosti, ne zadovoljavaju samo potrebe potrošača, već probuđuju i njihov entuzijizam i želju za doživljajem. Za uspješno oblikovanje i implementaciju marke na tržištu, tvrtke moraju postaviti strukturu u kojoj dominira potrošač. Vezu s potrošačem postavlja suvremena marketinška koncepcija i stoga se marketing stavlja u središte poslovanja poslovne koncepcije.“<sup>48</sup>

---

Vol. 2., No. 2., str. 87 – 121, Hrvatski studiji Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=119616](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=119616), pristup ostvaren: 11. rujna 2017., str. 92

<sup>46</sup> Rouse J., Michael; Rouse Sandra: *Poslovne komunikacije*, Masmedia, Zagreb, 2005., str. 54

<sup>47</sup> Cf. Kotler P.; Keller, K. L.: *Upravljanje marketingom*, vol. 12, Mate d.o.o., Zagreb, 2008., str. 303 prema Milas, Zdeslav: *Uvod u korporativnu komunikaciju – Teorijski pristupi i organizacijski modeli*, Novelti Millenium d.o.o., Zagreb, 2011., str. 69

<sup>48</sup> Pavlek, Zvonimir: *Branding – Kako izgraditi najbolju marku*, M.E.P. Consult, Zagreb, 2008., str. 21

Trgovinski znak („*trademark*“ i „žig“) prije svega je razlikovni znak kojim tvrtka želi označiti svoje proizvode i usluge i omogućiti klijentima njihovo lakše razlikovanje od sličnih proizvoda i usluge i omogućiti klijentima njihovo lakše razlikovanje od sličnih proizvoda i usluga druge tvrtke. Trgovinski znak je ono što se može pravno zaštititi, a brend je znatno više od onoga što se može zaštititi i čini onaj sustav elemenata i aktivnosti (pa samim tim i vrijednosti) koji utječe na razlikovanje i odabir proizvoda od strane klijenata. Klijenti (ciljani segment) pritom su spremni platiti više za brendirani proizvod nego za onaj koji to nije.<sup>49</sup>

---

<sup>49</sup> Cf. Vranešević, Tihomir: *Upravljanje markama (Brand Management)*, Accent, Zagreb, 2007. str. 15

## 8. Studija slučaja

### 8.1. Povijest robne kuće IKEA

#### 8.1.1. Povijest robne kuće IKEA od 1943. do 1982. godine

Priča o jednoj od najuspješnijih robnih kuća kreće 1943. godine kad je Ingvar Kamprad (vlasnik IKEA-e) imao 17 godina. Kao nagradu za dobar uspjeh u školi, otac mu je dao novac s kojim je Ingvar osnovao svoju tvrtku. Naziv IKEA nastao je od inicijala njezina osnivača (I. K.) i početnih slova farme Elmtaryd te sela Agunnaryd gdje je odrastao (E, A). IKEA u svojim počecima prodaje kemijske olovke, novčanike, okvire za slike, nadstolnjake, satove, nakit i najlonke – proizvode koje kupci trebaju i koji imaju niže cijene. Poslovanje tvrtke Ingvara Kamprada s vremenom se toliko proširila da se on više nije stigao baviti individualnom prodajom. Zbog toga objavljuje reklame u lokalnim novinama i organizira privremeni sustav naručivanja i dostave poštom. Lokalnim kombijem za prijevoz mlijeka dostavljao je proizvode do obližnje željezničke postaje.

Godine 1951. nastaje prvi IKEA katalog kakvog poznajemo i danas. Razlog za početak proizvodnje kataloga je povećanje prodaje proizvoda te da se kupcima prezentira novi asortiman kojeg robna kuća proizvodi. Svega dvije godine kasnije, u Älmhultu se otvara izložbeni prostor s namještajem. „Ovo je važan trenutak u razvoju IKEA koncepta – kupci prvi put mogu vidjeti i opipati IKEA namještaj i dekoracije prije nego ih naruče. Izložbeni prostor rezultat je rata cijena s glavnim konkurentom. Kako su obje tvrtke neprestano snižavale cijene, postojala je opasnost od smanjenja kvalitete. Izlažući svoje proizvode u izložbenom prostoru, IKEA je otvoreno pokazivala njihovu funkcionalnost i kvalitetu. Ova se ideja pokazuje uspješnom, a kupci mudro biraju proizvode s najboljim omjerom cijene i kvalitete.“<sup>50</sup>

IKEA je sredinom 1950-ih godina započela sama dizajnirati svoj namještaj iz razloga što su konkurenti vršili pritisak na dobavljače da bojkotiraju IKEA-u. Ideja plosnatog pakiranja nastala je kad je jedan od zaposlenika skinuo noge LÖVET stola kako bi stao u automobil i kako bi se izbjeglo oštećivanje u prijevozu. Nakon ovog otkrića plosnati paketi i ideja da kupac sam sastavlja namještaj postaju dio IKEA koncepta.<sup>51</sup>

---

<sup>50</sup> Cf. preuzeto sa službene stranice robne kuće IKEA: <http://ikea.hr.dedi3479.your-server.de/o-tvrtki--ikea/povijest/1940-e-i-1950-e.201.html>, pristup ostvaren: 4. rujna 2017.

<sup>51</sup> Cf. preuzeto sa službene stranice robne kuće IKEA: <http://ikea.hr.dedi3479.your-server.de/o-tvrtki--ikea/povijest/1940-e-i-1950-e.201.html>, pristup ostvaren: 4. rujna 2017.



Prva robna kuća IKEA u Älmhultu nudi namještaj i dekoracije na površini od 6 700 četvornih metara. Tada je to bila najveća robna kuća s namještajem u Švedskoj, a sagrađena je 1958. godine. Tvrtka IKEA pridaje važnosti kvalitete proizvoda te 1961. počinje s testiranjem kvalitete svojih proizvoda prema švedskim standardima. MTP biblioteka suvremeni je klasik koji će mnogi u narednim godinama imitirati. Razvoj ovoga i ostalih drvenih proizvoda doprinosi razvoju dobrih odnosa s dobavljačima iz Poljske u 1960-ima. I danas IKEA surađuje s tim dobavljačima koji su važan čimbenik u zadržavanju niskih cijena proizvoda kako bi si ih većina ljudi mogla priuštiti. Prva robna kuća izvan Švedske otvara se u Norveškom gradu Oslu 1963. godine. Iverica kao jeftin, izdržljiv i lako obradiv materijal uklopljen je u IKEA koncept. Arhitekt Åke Fribryter dizajnirao je PRIVAT sofu 1969. godine, prepoznatljivu po svojoj osnovi od sjajne bijele iverice i smeđoj navlaci od kretona s cvjetnim uzorkom koju je dizajnirao Sven Fristedt. Ravne linije, izuzetna praktičnost i niska cijena iznimno su uspješna kombinacija. Robne kuće su se s vremenom počele otvarati diljem Europe, primjerice u Danskoj, Švicarskoj, Njemačku i drugdje, dok se prva robna kuća izvan Europe otvara u Australiji te nekoliko godina kasnije u Kanadi.<sup>52</sup>

### 8.1.2. Povijest IKEA Grupe od 1982. godine do danas

1982. osniva se IKEA Grupa, a njezin je utemeljitelj zaklada Stichting INGKA Foundation sa sjedištem u Nizozemskoj. Sredinom 1980-ih godina naknada za IKEA kataloge raste na 45 milijuna primjeraka, a tiska se na devet jezika. Možemo reći kako je 1985. godina od izuzetne važnosti jer se otvara prva IKEA u SAD-u, te broji 60 robnih kuća s 10 000 zaposlenih. Ingvar Kamprad povlači se 1986. godine iz uprave Grupe i preuzima ulogu savjetnika u roditeljskoj tvrtki INGKA Holding B.V. Funkciju predsjednika i izvršnog direktora IKEA Grupe preuzima Anders Moberg. IKEA Grupa donosi pravila o zaštiti okoliša kako bi osigurala da su tvrtka i njezini zaposlenici u obavljanju svoga posla odgovorni prema okolišu. IKEA Grupa postaje član globalne organizacije za certifikaciju šuma – Vijeće za nadzor šuma (Forest Stewardship Council – FSC).<sup>53</sup>

---

<sup>52</sup> Cf. preuzeto sa službene stranice robne kuće IKEA: <http://ikea.hr/dedi3479.your-server.de/o-tvrtki--ikea/povijest/1960-e-i-1970-e.202.html>, pristup ostvaren: 4. rujna 2017.

<sup>53</sup> Cf. preuzeto sa službene stranice robne kuće IKEA: <http://ikea.hr/dedi3479.your-server.de/o-tvrtki--ikea/povijest/1980-e.203.html>, pristup ostvaren: 4. rujna 2017.

1997. godine lansirana je internetska stranica [www.IKEA.com](http://www.IKEA.com). IKEA nudi namještaj i dekoracije za cijelu obitelj. Budući da su djeca najvažniji ljudi na svijetu, kako kažu na službenim stranicama, IKEA je odlučila razviti asortiman posebno namijenjen upravo njima. Suradujući s raznim stručnjacima osmislili su proizvode koji su dobri za razvoj dječje koordinacije, društvenih vještina i kreativnosti. Proizvode koje su uvrstili u ponudu 1997., a koji se prodaju i danas, odabrali su najvažniji stručnjaci - sama djeca. O djeci vode računa i u svojim robnim kućama u kojima se nalaze igraonice, dječje inspiracijske sobe, mjesta za brigu o bebama i posebna jela u restoranu.<sup>54</sup>



**Slika 4:** Službeni IKEA logo<sup>55</sup>

Anders Dahlvig preuzima funkcije Andersa Moberga i postaje novim predsjednikom i izvršnim direktorom IKEA Grupe.

IKEA Grupa je 9. listopada 1999. svojim zaposlenicima dala milenijsku nagradu u znak zahvalnosti. Ukupan promet ostvaren tog posebnog dana u čitavom svijetu podijeljen je među zaposlenicima. Ukupno je iznosio oko 84,85 milijuna eura. Tako je IKEA zahvalila svojim marljivim zaposlenicima za uspjeh koji postiže, a nakon toga objavljen je kodeks ponašanja pod nazivom The IKEA Way on Purchasing Home Furnishing Products (IWAY Kodeks o nabavi namještaja i dekoracija). U njemu je definirano što dobavljači mogu očekivati od tvrtke IKEA i što tvrtka IKEA očekuje od svojih dobavljača u smislu zakonskih zahtjeva, radnih uvjeta, aktivnog sprečavanja dječjeg rada te upravljanja šumama i vanjskim okolišem. Također, IKEA uvodi IWAY Kodeks za sprečavanje dječjeg rada kako bi osigurala da nijedan od dobavljača ni njihovih suradnika ne izrabljuje djecu.<sup>56</sup>

<sup>54</sup> Cf. preuzeto sa službene stranice robne kuće IKEA: <http://ikea.hr.dedi3479.your-server.de/o-tvrtki--ikea/povijest/1990-e.204.html>, pristup ostvaren: 4. rujna 2017.

<sup>55</sup> Slika 4.: preuzeto sa službene stranice robne kuće IKEA: <http://www.ikea.com/gb/en/>, pristup ostvaren: 8. rujna 2017.

<sup>56</sup> Cf. preuzeto sa službene stranice robne kuće IKEA: <http://ikea.hr.dedi3479.your-server.de/o-tvrtki--ikea/povijest/1990-e.204.html>, pristup ostvaren: 4. rujna 2017.

Projekt internetske prodaje pokrenut je u Švedskoj i Danskoj, a mnoga tržišta slijedila su ovaj primjer i uvela mogućnost kupnje IKEA proizvoda preko interneta. IKEA Grupa testira uvođenje vlastitog željezničkog prijevoza preko tvrtke IKEA Rail AB. Vlakovi voze pet puta tjedno od Älmhulta u Švedskoj do Duisburga u Njemačkoj u oba smjera. Liniju 2004. godine preuzima vanjska tvrtka, dok je IKEA i dalje nastavlja koristiti. Upotreba željeznice i dalje je važan dio IKEA strategije promicanja održivih oblika prijevoza naših materijala i proizvoda. Strategija tvrtke je također poslovanje u što više država svijeta, pa je tako zanimljiv podatak kako je IKEA Haparanda „najinternacionalnija“ robna kuća IKEA dosad. Razlog tome je jer se nalazi na jedinstvenoj lokaciji na granici Švedske i Finske, a gravitiraju joj i kupci iz Rusije i Norveške.<sup>57</sup>

### **8.1.3. Povijest suradnji IKEA Grupe s međunarodnim organizacijama**

Za gradnju pozitivnog imidža kompanija, odijeli korporativnih komunikacija sve više ulažu u dobrobit zajednice, odnosno pomoć ljudima, životinjama i okolišu.

IKEA Foundation osnovana je 1982. godine. U početku je kompanija bila usmjerena samo na arhitekturu i dizajn interijera. Tijekom godina, IKEA je postala aktivna u rješavanju temeljnih uzroka dječjeg rada, kao i naporima s glavnim partnerima u promicanju prava djece i obrazovanja. U 2009. godini IKEA Foundation bila je u mogućnosti proširiti svoju povelju kako bi uključila širu misiju poboljšanja mogućnosti djece tako da u konačnici mogu preuzeti kontrolu nad vlastitom budućnošću. Danas zaklada IKEA-e surađuje sa snažnim strateškim partnerima primjenom inovativnih pristupa za postizanje velikih rezultata na četiri temeljna područja života djeteta: mjesto za nazivanje doma, zdrav početak života, kvalitetno obrazovanje i održivi obiteljski dohodak. Zahvaljujući namjenskim suradnicima i klijentima IKEA-e, 2016. godine donirano je 142 milijuna eura partnerima.<sup>58</sup> U nastavku su primjeri kojima je tvrtka doprinijela dobiti zemalja na globalnoj razini, a podatke nalazimo na njihovim službenim stranicama:

---

<sup>57</sup> Cf. preuzeto sa službene stranice robne kuće IKEA: <http://ikea.hr.dedi3479.your-server.de/o-tvrtki--ikea/povijest/1990-e.204.html>, pristup ostvaren: 4. rujna 2017.

<sup>58</sup> Cf. Prijevod s engleskog, preuzeto s: <https://www.ikeafoundation.org/about-us-ikea-foundation/history/>, pristup ostvaren: 8. rujna 2017.

IKEA Grupa 2000. godine donira sredstva UNICEF-u i udruzi *Save the Children* kako bi pomogla u obnavljanju škola, nabavi obrazovnog materijala za djecu i posebnoj izobrazbi nastavnika na poslijeratnom Kosovu. Svjetska organizacija za očuvanje prirode WWF i IKEA Grupa 2002. godine udružile su snage u promicanju odgovornog upravljanja šumama u prioritetnim regijama širom svijeta. Ove dvije organizacije pokreću niz globalnih i regionalnih šumarskih projekata koji potiču razvoj odgovornog upravljanja šumama. Zatim, u sjevernoj Indiji pokreće program koji obuhvaća širu zajednicu, a bavi se uzrocima dječjeg rada. Projekt uključuje 500 sela, odnosno više od milijun ljudi, a 80 000 djece dobiva priliku za stjecanje obrazovanja. Projekt trenutno uključuje niz inicijativa poput otvaranja dodatnih centara za učenje, inicijative vezane uz zdravlje i prehranu, obrazovanje, osnaživanje žena i osnivanje ženskih grupa za samopomoć.

Kupnjom plišanih igračaka 2005. godine u tvrtki IKEA, kupci prikupljaju novac za projekte organizacija UNICEF i *Save the Children* koje brinu o djeci. Ovom je godišnjom akcijom do sada prikupljeno 4,8 milijuna eura. U suradnji s *World Wildlife Fundom*, IKEA promiče bolje metode uzgoja pamuka. Oko 2 000 poljoprivrednika u Pakistanu sudjeluje u obukama za uzgajivače pamuka. Projekt uzgoja pamuka širi se 2006. godine u Indiju gdje u obukama sudjeluje 500 poljoprivrednika. Praktično učenje potiče poljoprivrednike, od kojih su neki nepismeni, da usvoje održivu praksu uzgoja pamuka te posluže kao dobar primjer u čitavoj regiji. Školama u Liberiji i Burundiju donirano je po 9 000 stolova za UNICEF-ov školski projekt. Nakon tsunamija, IKEA UNICEF-u poklanja donaciju od 125 000 plahti, 100 000 popluna, 18 000 deka, 145 000 igračaka i 300 madraca za pomoć žrtvama u Indoneziji, Šri Lanki i Indiji.<sup>59</sup>

Osniva se IKEA Zaklada koja u suradnji s organizacijama *Save the Children* i UNICEF provodi socijalne programe tvrtke IKEA na globalnoj razini. Potres koji je pogodio Pakistan u listopadu 2005. mnoge je stanovnike te zemlje ostavio u vrlo teškoj situaciji. IKEA donira preko 335 000 popluna UNICEF-u kako bi pomogla u njegovim nastojanjima da preživjelima poboljša uvjete života. IKEA Grupa i WWF udruženim snagama rade na suzbijanju protuzakonite sječe u Rusiji i nagrađuju zakonito iskorištavanje šuma u Rusiji i Kini. WWF Rusija aktivno sudjeluje u vladinim radnim skupinama koje traže rješenja protiv protuzakonite sječe na nacionalnoj i regionalnoj razini. Primjerice, regionalne brigade za borbu protiv

---

<sup>59</sup> Cf. preuzeto sa službene stranice robne kuće IKEA: <http://ikea.hr/dedi3479.your-server.de/o-tvrtki--ikea/povijest/2000-e.205.html>, pristup ostvaren: 8. rujna 2017.

protuzakonite sječe dobivaju tehničku pomoć za obavljanje nadzora i uspostavu kontrole nad sječom. IKEA Grupa i WWF 2007. godine započinju suradnju na projektima u vezi s klimatskim promjenama čiji je cilj smanjenje emisija stakleničkih plinova (CO<sub>2</sub>) koje proizvode pogoni tvrtke IKEA kako bi se umanjio njihov utjecaj na klimatske promjene. Projekti obuhvaćaju dva glavna područja: povećavanje energetske učinkovitosti dobavljača tvrtke IKEA upotrebom obnovljivih izvora energije te razvoj održivih načina prijevoza ljudi.<sup>60</sup>

## 8.2. Vizija

„Vizija je početak svakog procesa suvremenog menadžmenta i temeljna odrednica smjera kretanja organizacije u zacrtanom vremenu i prostoru. Njome se definira buduće – što se želi postići i koji smjer treba slijediti. Menadžment ne može djelovati učinkovito bez poslovne zamisli usmjerene prema budućnosti – na kojemu se području želi djelovati, kome se namjenjuju proizvodi, što bi proizvod trebao značiti potrošačima, koje poslovne aktivnosti će se razvijati, kakvu tvrtku se želi stvoriti, koju poziciju zauzeti na tržištu.“<sup>61</sup>

Robna kuća IKEA svoju viziju je podijelila u dva dijela: vizija koncepta poslovanja i vizija održivog rasta. IKEA vizija za koncept poslovanja je: „Stvoriti bolji svakodnevni život većini ljudi“. Njihova je poslovna ideja: ponuditi široki asortiman dobro dizajniranih, funkcionalnih proizvoda za uređenje doma, po niskim cijenama, koje si većina ljudi može priuštiti. Nadalje, u svojem elaboriranju vizije koncepta poslovanja navode: „Naporno radimo kako bismo svojim kupcima ponudili kvalitetne proizvode po povoljnim cijenama. To postizemo optimiziranjem cijelog lanca vrijednosti gradeći dugoročne odnose s dobavljačima, ulažući u visokoautomatiziranu proizvodnju te proizvodeći na veliko. Naša vizija nadilazi uređenje doma. Mi želimo stvoriti bolju svakodnevnicu svim ljudima na koje naš posao utječe“. S druge strane, imamo viziju održivog rasta koja se oslanja na „ulaganja za budućnost“. Glavno je financijsko načelo IKEA Grupe rast s pomoću vlastitih resursa. Drugim riječima, svoj novac zarade prije nego što ga potroše. To omogućuje dugoročna ulaganja u budućnost. IKEA vizija osnova je rasta tvrtke. IKEA želi biti dostupna što većem broju ljudi kako bi ljudi mogli stvoriti bolji život kod kuće. Većinu zarade tvrtka ponovno ulaže u svoje postojeće i nove robne kuće

---

<sup>60</sup> Cf. preuzeto sa službene stranice robne kuće IKEA: <http://ikea.hr.dedi3479.your-server.de/o-tvrtki--ikea/povijest/2000-e.205.html>, pristup ostvaren: 8. rujna 2017.

<sup>61</sup> Pavlek, Zvonimir: *Branding – Kako izgraditi najbolju marku*, M.E.P. Consult, Zagreb, 2008., str. 54

IKEA, ali i u razvoj proizvoda, održiva rješenja i neprestanom snižavanju cijena za njihove kupce.<sup>62</sup>

### 8.3. Misija

„U brošuri koju je 1992. objavila kompanija *Trinova Corporation*, proizvođač dijelova za strojeve iz Ohia, SAD, nalazi se vrlo dobro oblikovana definicija misije: „Misija je dugoročno stajalište o svrsi kompanije kojom se identificiraju područja i domašaji njezinih djelatnosti u smislu proizvoda i tržišta, a koja održava njezine vrijednosti i prioritete. Misija će pomoći kompaniji u donošenju postojećih odluka, u integriranju kratkoročnih i dugoročnih ciljeva i unapređenju komunikacije“.<sup>63</sup>

Robna kuća IKEA na svojim službenim stranicama nema klasičnu definiciju misije. Možemo nagađati kako je to zbog politike vodstva kompanije, odnosno zbog novog poslovnog modela koji se bazira na viziji kompanije.

### 8.4. Analiza slučaja

#### 8.4.1. Uvod

Analizu slučaja koju su proveli Ulver-Sneistrup, S. i Svensson P. sa švedskog Sveučilišta Lund zorno prikazuje različitost tržišta i načine na koje se globalna tvrtka IKEA morala nositi s interkulturalnim različitostima. Jedan je menadžer IKEA-e u intervju-u 2005. godine opisao robnu kuću sljedećim riječima: Naš posao su na neki način ukusi ljudi, kako stvari izgledaju, a to je poprilično teška stvar nama ovdje u Americi gdje je ukus posve tradicionalna [...] Doista smatram da bi IKEA trebala imati mišljenje o onome što bismo mogli zvati „dobrim ukusom“. Dugoročno, želimo privlačiti sve više kupaca, ali također želimo

---

<sup>62</sup> Cf. službena stranica robne kuće IKEA Hrvatska: preuzeto s [http://www.ikea.com/ms/hr\\_HR/this-is-ikea/about-the-ikea-group/](http://www.ikea.com/ms/hr_HR/this-is-ikea/about-the-ikea-group/), pristup ostvaren: 31. kolovoza 2017.

<sup>63</sup> Pavlek, Zvonimir: *Branding – Kako izgraditi najbolju marku*, M.E.P. Consult, Zagreb, 2008., str. 57

obrazovati naša tržišta, naučiti ih da vole IKEA-u i da dijele naša gledišta kada se radi o uređenju domova.

Kupci o kojima je ovdje riječ nisu kupci općenito, već segmenti nižeg dohotka u Sjedinjenim Državama. Iako se IKEA, kao i sve globalne marke, suočava s problemom različitih sklonosti s obzirom na ukus među potrošačima na različitim tržištima, na nekim tržištima ova razlika u sklonostima s obzirom na ukus ozbiljnije ugrožava IKEA-inu globalnu ekspanziju nego na drugima. Tako se IKEA u Sjedinjenim Državama već godinama bori s američkim potrošačima nižeg dohotka čiji ukusi ostaju usmjereni na tradicionalne i konvencionalne stilove, dok je glavnina IKEA-inog primarnog asortimana skandinavski moderna i kupci su joj većinom iz dinamičnije srednje klase. Ova napetost između IKEA-ine strategije globalnog asortimana i otpora koji proizlazi iz ukusa lokalnih potrošača upozorava na sljedeće opće teoretske i praktičke probleme koji ujedno predstavljaju tri moguća načina razmatranja globalnog marketinga:

1. Iz perspektive potrošača: na koje se načine različita potrošača tržišta, i potrošači unutar tih tržišta, prilagođavaju i/ili odupiru smjernicama globalnih marki po pitanju ukusa?
2. Iz perspektive menadžmenta: kako bi trebalo upravljati ovim razlikama imajući u vidu marketinški splet?

Nepotrebno je reći da ova pitanja u praksi marketinga nisu odvojena od odlučivanja već se aktualiziraju u svakoj marketinškoj odluci. Radi njihovog boljeg razumijevanja u ovoj se analizi slučaja oslanjamo na istraživanje provedeno u tri različite zemlje (SAD-u, Švedskoj i Turskoj) i to među menadžmentom IKEA-e i među njezinim potrošačima.<sup>64</sup>

---

<sup>64</sup> Cf. Ulver-Sneistrup, S.: *Status-Spotting- A Consumer Cultural Exploration into Ordinary Status Consumption of „Home“ and Home Aesthetics*, doktorska disertacija, Lund Business Press, Lund, 2008. prema Solomon R., Michael; Bamossy Gray; Askegaard, Soren; Hogg K., Margaret: *Ponašanje potrošača – Europska slika*, Mate d.o.o., Zagreb, 2015. str. 105

## 8.4.2. Iz perspektive potrošača: Primjer individualističke potrošnje

Nakon provedenih 30 intervjua s potrošačima iz Turske, Švedske i Sjedinjenih Američkih Država, autori istraživanja dolaze do zaključka kako su gledanja na stilove uglavnom bila različita, ali su načini iznošenja stavova o ukusima koji im se sviđaju ili ne sviđaju izgledali poprilično slično. Primjerice, potrošači su kao vrlinu isticali individualizam i jedinstveni stil. Međutim, „individualizam“ Šveđanima i potrošačima SAD-a ima potpuno drugačije značenje od onog potrošačima u Turskoj gdje su ispitanici naglašavali vrijednost posjedovanja hrabrosti da se prekine s čvrstim tradicijama i konvencijama kojih su se držali obitelj, rođaci i starije generacije.

Tridesetogodišnji ispitanik iz Turske rekao je kako ljudi u njegovoj zemlji preferiraju dva ili čak više komada kauča i velike komade namještaja kao što je garderoba, te u nju odlažu predmete kao što su šalice, vrčevi i slični predmeti. Ističe kako je to dio Turske kulture i kako većina građani ima tako opremljene domove. Ističe kako pri uređenju domova mladih bračnih parova često roditelji imaju veliku ulogu u preuređenju jer su oni ti koji ulažu novac u uređenje domova svoje djece. Također, namještaj u domovima bira se na način da se i drugim rođacima i prijateljima sviđa jer pridaju pažnju mišljenja drugih.

Smatra se kako su IKEA-ine sobne garniture u kontrastu s turskim normama. Primjerice, turska dnevna soba (salon) trebala bi se sastojati od kauča za tri osobe, kauča za dvije osobe i najmanje dvije fotelje istog elegantnog stila. Poznato nam je kako IKEA rijetko nude sofu s pratećom velikom garniturom. Isto tako, ne nudi teške, velike i ukrašene regale od tamnog drva sa staklenim vitrinama koje u dio turske tradicije. Ispitanici te zemlje tvrde kako je znak visokog statusa među novim generacijama unutar proeuropske turske elite pokazati hrabrost da se udalji od starih konvencija i kupi kompletna „sobna rješenja“ poput onih iz IKEA kataloga.

Za razliku od Turske, u Švedskoj i SAD-u imitiranje sobnih garnitura masovnih garnitura doživljavano je kao čista suprotnost buntovništvu. Kupovina montažnih sobnih garnitura, koje nalazimo u marketinškim komunikacijama velikih globalnih marki, kao što je IKEA, smatra se znakom pomanjkanja mašte i, u konačnici, pomanjkanjem individualnosti i jednostavnosti. U sjeverno američkim i švedskim domovima „individualnost“ se izražava miješanjem stilova, primjerice starog s novim, jeftinog sa skupim, tamnog sa svijetlim, komercijalnog s plemenitim i kolonijalnog s modernim. Suprotno tome, u turskim se domovima



„individualnost“ izražava potpuno modernim stilskim rješenjima što ih nude kompanije kao IKEA. Ono što su ispitanici iz svih triju zemalja ipak imali zajedničko bilo je da su svi oni sebe doživljavali kao individualističke i antitradicionalne potrošače, različite od masa i uistinu jedinstvene.<sup>65</sup>

### **8.4.3. Iz perspektive menadžmenta: Primjer okupljanja radi druženja**

Globalna marketinška strategija u pogledu globalnog/lokalnog standardiziranja ili prilagođavanja stalni je predmet razmatranja i neprekidne rasprave unutar te organizacije. U međuvremenu se razne strategije standardiziranja i prilagođavanja i dalje miješaju i kombiniraju u okviru marketinškog spleta. Primjerice, IKEA-in katalog globalno je standardiziran, ali sadrži neke lokalne prilagodbe (naslovna stranica, proizvodi u fokusu na središnjim stranicama itd.). Imamo primjer najnovijeg kataloga iz 2018. godine gdje su personalizirali naslovnu stranicu. Svatko tko je došao u IKEA trgovinu u Zagrebu imao se prilike fotografirati u sobi s naslovne stranice i tako imati svoj personalizirani katalog. Strategija kataloga temelji se na globalnom asortimanu proizvoda u kombinaciji s izborom asortimana od strane konkretnog tržišta. Neki od proizvoda nude se globalno, dok neki ne. Sektor Inter IKEA System izdaju priručnike s obveznim smjericama lokalnim menadžerima. Tako se televizijske kampanje i oglasi prilagođavaju tržištu.

Opća ideja IKEA-ine sjeverno američke strategije koja cilja na slojeve nižih dohodaka temelji se na dva argumenta:

- Povezanost s „identitetom“ IKEA-e (pritom se misli na njezin asortiman);
- Poslovna ideja (ponuditi funkcionalnost i dizajn mnogim ljudima po razumnoj cijeni).

---

<sup>65</sup> Cf. Solomon R., Michael; Bamossy Gray; Askegaard, Soren; Hogg K., Margaret: *Ponašanje potrošača – Europska slika*, Mate d.o.o., Zagreb, 2015. str. 106

Glasovita ideja IKEA-e o „demokratskom dizajnu“ temelji se na ciljanju skupina nižeg dohotka, ali se također smatra da ona donosi neke dodatne ekonomske prednosti:

1. Skupine nižeg dohotka nisu toliko zahtjevne po pitanju servisa kao skupine višeg dohotka.
2. Skupine nižeg dohotka rado prihvaćaju IKEA-in namještaj u sve sobe svojih domova, dok skupine višeg dohotka u pravilu tretiraju IKEA-u više kao “prijelaznu“ i za skrovitije sobe u kući.
3. Tržište skupina nižeg dohotka veće je nego tržište skupina višeg dohotka.

Prema riječima menadžmenta IKEA-e, kupci će kada uđu u trgovine najprije vidjeti tradicionalnije stilove uređenih prostora koji čini 20 % ukupnog asortimana, dok je ostalih 80 % asortimana modernijeg uređenja. Zamisao je da se na taj način obrazuje krajnjeg potrošača o novim trendovima uređenja. Tvrtka pridaje pažnju i etičkim manjinama (npr. za meksičku zajednicu u Los Angelesu i za tursku zajednicu u Berlinu) za koje su angažirale oglašivačke i medijske agencije kako bi mogli na pravilan način iskomunicirati ključne poruke u ključnom trenutku.

Za strategiju prilagodbe tržištu imamo primjer i u Meksiku čiji su stanovnici u počecima rijetko išli u robnu kuću IKEA. Etnografi su istraživanjem otkrili da se u meksičkim zajednicama u prosjeku često okuplja više od deset ljudi (prijatelja i rodbine različitih generacija). Osim toga, boje koje su česte na IKEA-inim slikama doživljavane su kao prilično hladne i negostoljubive, te su dizajneri interijera imali veliki posao. Naime, dizajneri su kreirali sobne ambijente koje su odgovarale meksičkom stilu s domišljatim prostornim rješenjima za velika druženja uz večeru, s mnogo stolica i tekstilom i kuhinjskim radnim prostorom u nijansama toplih terakota boja. Isto tako su uspješno prilagodili i marketinške poruke, koje su se emitirale tijekom sapunica, što ih prate ciljane hispanoameričke skupine.<sup>66</sup>

---

<sup>66</sup> Cf. Solomon R., Michael; Bamossy Gray; Askegaard, Soren; Hogg K., Margaret: *Ponašanje potrošača – Europska slika*, Mate d.o.o., Zagreb, 2015. str. 106 - 107

## 9. Zaključak

Često čujemo frazu kako je svijet globalno selo, a ta se fraza posebno odnosi na internacionalne kompanije koje se neprestano šire. Moramo biti svjesni kako „globalno selo“ ima svoje kulturološke „zaselke“, odnosno države koje njeguju svoje kulture. Biti globalan u današnjem smislu te riječi znači biti prilagodljiv i educirati, u ovom slučaju tržišta kao što je IKEA-ino. Kulture i navike potrošača su se vremenom i promijenile, a tu su veliku ulogu imali odijeli korporativnih komunikacija koji su te navike mijenjali.

Analiziramo li IKEA-ine televizijske kampanje jasno nam je kako korporativne komunikacije izabiru hrabriji put. Tako imamo primjer osobe koja uspješno izvršava samoubojstvo upravo zbog IKEA-inog novog stolca, ili primjerice ismijavanje ljudi koji fotografiraju hranu, što je danas čest slučaj. S druge strane, nameće se pitanje globalne dosljednosti njihovih poruka u kampanjama. Imamo primjere za Švedsko tržište u 1990-ima kada su distribuirali niz propagandnih poruka s pripadnicima istospolnih zajednica, dok u tradicionalnijim zemljama takav tip kampanja nikada nije puštena.

Tvrtka IKEA služi kao odličan primjer tvrtke s društveno odgovornim radom. Iza sebe imaju velik broj akcija kojima su doprinijeli dobrobiti zajednica širom svijeta. Primjerice, IKEA Fondacija koja je osnovana 1982. godine, te je prošle godine donirala ukupno 142 milijuna eura sredstava svojim partnerima.

Uglavnom je loša komunikacija uzrok nesporazuma. Da bi se tvrtke uspješno nosile s time danas se sve više raste uloga korporativnih komunikacija, odnosno odnosa s javnošću. Potrošači postaju sve zahtjevniji, a tržište sve zasićenije. Važno je biti prepoznatljiv i biti ispred vremena u kojem trenutno živimo.

## LITERATURA

1. Bovee, Courtland L.; Thill, Johan V.: *Suvremena poslovna komunikacija*, Mate d.o.o., Zagreb, 2012..
2. Jugo, Damir: *Strategije odnosa s javnošću*, Profil International, Zagreb, 2012.
3. Milas, Zdeslav: *Uvod u korporativnu komunikaciju – Teorijski pristupi i organizacijski modeli*, Novelti Millenium d.o.o., Zagreb, 2011.
4. Pavlek, Zvonimir: *Branding – Kako izgraditi najbolju marku*, M.E.P. Consult, Zagreb, 2008.
5. Previšić, Jozo; Ozretić Došen, Đurđana: *Osnove međunarodnog marketinga*, Masmedia, Zagreb, 2000.
6. Rouse J., Michael; Rouse, Sandra: *Poslovne komunikacije*, Masmedia, Zagreb, 2005.
7. Skoko, Božo; *Hrvatska [identitet, image i promocija]*, Školska knjiga, Zagreb, 2004.
8. Solomon R., Michael; Bamossy, Gray; Askegaard, Soren; Hogg K., Margaret: *Ponašanje potrošača – Europska slika*, Mate d.o.o., Zagreb, 2015.
9. Theaker, Alison: *Priručnik za odnose s javnošću*, Hrvatska udruga za odnose s javnošću, Zagreb, 2003.
10. Trafa Vlahović, Majda: *Komunikacijski menadžment – Strategija, modeli, planiranje*, Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, 2013.
11. Vranešević, Tihomir: *Upravljanje markama (Brand Management)*, Accent, Zagreb, 2007.

## INTERNETSKI IZVORI

1. Bedeković, Vesna, „8. *Interkulturalna komunikacija u menadžmentu*“ Predavanje. Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici, Virovitica, nema datuma, preuzeto s: [http://www.vsmti.hr/hr/nastava/nastavni-materijali/doc\\_download/3556-ikum-8-interkulturalna-komunikacija-u-menadzmentu.html](http://www.vsmti.hr/hr/nastava/nastavni-materijali/doc_download/3556-ikum-8-interkulturalna-komunikacija-u-menadzmentu.html) pristup ostvaren 21. kolovoza 2017.
2. Jagić, Stjepan: Interkulturalizam i turizam: nove dimenzije slobodnog vremena, *Pedagogijska istraživanja*, Vol. 5 No. 2, 2008., str. 233 -245, preuzeto s: [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=174674](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=174674), pristup ostvaren 21. kolovoza 2017.
3. Labaš, D., Grmuša, T. (2012): Istinitost i objektivnost u informaciji i društveno štetne komunikacijske forme, *Kroatologija*, Vol.2., No. 2., 2012., str. 87 – 121, Hrvatski studiji Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=119616](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=119616), pristup ostvaren 11. rujna 2017.
4. Pergolis, Karla: *Specifičnosti marketinške komunikacije na međunarodnom tržištu*, Pula: završni rad (Odjel za ekonomiju i turizam, dr. Mijo Mirković), 2015., preuzeto s: <https://repozitorij.unipu.hr/islandora/object/unipu%3A104/datastream/PDF/view>, pristup ostvaren 10. rujna 2017.
5. Salak, Tanja; Carović, Ines: *Neverbalna pismenost kao sastavnica međukulturne kompetencije*, Vol. 30, No. 1, 2013., str. 73 – 88, Filozofski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=245017](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=245017) pristup ostvaren 10. rujna 2017.
6. Sorta Bilajc, Iva; Sorta, Jelena: *Primjena teorije komunikacije Paula Watzlawicka na praksu komuniciranja u medicini i zdravstvu*, JAHR, Vol. 4, No. 7, 2013., str. 583 – 590, Katedra za društvene i humanističke znanosti u medicini Medicinskog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, Hrvatska, [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=162640](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=162640) pristup ostvaren: 10. rujna 2017.

7. Službena stranica robne kuće IKEA: <http://ikea.hr.dedi3479.your-server.de/o-tvrtki-ikea/povijest/1940-e-i-1950-e.201.html>, pristup ostvaren 4. rujna 2017.
8. Službena stranica robne kuće IKEA: <http://ikea.hr.dedi3479.your-server.de/o-tvrtki-ikea/povijest/1960-e-i-1970-e.202.html>, pristup ostvaren 4. rujna 2017.
9. Službena stranica robne kuće IKEA: <http://ikea.hr.dedi3479.your-server.de/o-tvrtki-ikea/povijest/1980-e.203.html>, pristup ostvaren 4. rujna 2017.
10. Službena stranica robne kuće IKEA: <http://ikea.hr.dedi3479.your-server.de/o-tvrtki-ikea/povijest/1990-e.204.html>, pristup ostvaren 4. rujna 2017.
11. Službena stranica robne kuće IKEA: <http://ikea.hr.dedi3479.your-server.de/o-tvrtki-ikea/povijest/1990-e.204.html>, pristup ostvaren 4. rujna 2017.
12. Službena stranica robne kuće IKEA: <http://ikea.hr.dedi3479.your-server.de/o-tvrtki-ikea/povijest/1990-e.204.html>, pristup ostvaren 4. rujna 2017.
13. Službena stranica robne kuće IKEA, prijevod s engleskog: <https://www.ikeafoundation.org/about-us-ikea-foundation/history/>, pristup ostvaren 8. rujna 2017.
14. Službena stranica robne kuće IKEA: <http://ikea.hr.dedi3479.your-server.de/o-tvrtki-ikea/povijest/2000-e.205.html>, pristup ostvaren 8. rujna 2017.
15. Šutalo, Vera: *Odnosi s javnošću – elektronska skripta*, Zagreb: Visoka poslovna škola Zagreb s pravom javnosti, 2017., preuzeto sa: [http://www.vpsz.hr/media/files/Odnosi\\_s\\_javnoscu.pdf](http://www.vpsz.hr/media/files/Odnosi_s_javnoscu.pdf), pristup ostvaren 19. kolovoza, 2017.
16. Turković, Hrvoje: *Strukturalizam, Semiotika, Metafilmologija*; digitalno izdanje knjige, cop. 2012., preuzeto s: <http://elektronickeknjige.com/knjiga/turkovic-hrvoje/strukturalizam-semiotika-metafilmologija/11-komunikacijski-model-filmskog-procesa/>, pristup ostvaren: 9. rujna 2017.

## POPIS SHEMA, SLIKA I TABLICA

### Popis shema:

<b>Shema 1:</b> <i>Načela etnokonzumerističkog pristupa proučavanju tržišta</i> .....	19
---	----

### Popis slika:

<b>Slika 1:</b> <i>Shannon – Weaverov model komuniciranja</i> .....	4
<b>Slika 2:</b> <i>Komunikacijski proces u međunarodnom marketingu</i> .....	8
<b>Slika 3:</b> <i>Ključni dionici velikog poduzeća (korporacije)</i> .....	14
<b>Slika 4:</b> <i>Službeni IKEA logo</i> .....	25

### Popis tablica:

<b>Tablica 1 :</b> <i>Podjela komunikacije uz primjere</i> .....	2
--	---