

NACIONALNA KULTURA I MEĐUNARODNI MARKETING (PRIMJER JAPANA)

Bočkai, Marijan

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:794712>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-08-09**



Repository / Repozitorij:

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij (*Menadžment*)

Marijan Bočkai

NACIONALNA KULTURA I MEĐUNARODNI MARKETING

(PRIMJER JAPANA)

Završni rad

Osijek, 2023.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij (*Menadžment*)

Marijan Bočkai

NACIONALNA KULTURA I MEĐUNARODNI MARKETING

(PRIMJER JAPANA)

Završni rad

Kolegij: Međunarodni marketing

JMBAG: 0010233839

E-mail: bockai.marijan@gmail.com

Mentor: prof.dr.sc. Mirna Leko Šimić

Osijek, 2023.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek
Faculty of Economics and Business in Osijek
Undergraduate study (*Management*)

Marijan Bočkai

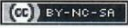
NATIONAL CULTURE AND INTERNATIONAL MARKETING
(EXAMPLE OF JAPAN)

Final paper

Osijek, 2023.

IZJAVA

O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studenta/studentice: Marijan Bočkai

JMBAG: 0010233839

OIB: 28306423988

e-mail za kontakt: bockai.marijan@gmail.com

Naziv studija: Sveučilišni prijediplomski studij (Menadžment)

Naslov rada: Nacionalna kultura i međunarodni marketing (na primjeru Japana)

Mentor/mentorica rada: prof.dr.sc. Mirna Leko Šimić

U Osijeku, 22. rujna 2023. godine

Potpis Bočkai

SAŽETAK

Naslov: Nacionalna kultura i međunarodni marketing (primjer Japana)

Cilj rada je upoznati čitatelje s važnošću koju nacionalna kultura ima za međunarodni marketing te kako pravilno postupiti prilikom upoznavanja s novim stranim tržištem i kreiranja marketing miksa za to tržište. Nacionalna kultura je vrlo značajan dio osobnosti svakoga naroda koja ovisi o puno elemenata. Vrlo je bitno shvatiti svaku pojedinu nacionalnu kulturu kako bi analizirali određena nova tržišta na kojima se nastoji djelovati. Zato će se kroz ovaj rad istražiti djelovanje nacionalne kulture na međunarodni marketing, analizirati i objasniti razlike zapadne i istočne kulture, objasniti utjecaj Hofstedeovog modela nacionalne kulture na međunarodni marketing te na kraju prikazati nacionalnu kulturu države Japana i djelovanje konkretnog postojećeg poduzeća „Coca Cola“ na njegovom tržištu.

Ključne riječi: nacionalna kultura, međunarodni marketing, Hofstedeov model, Japan, Coca Cola

ABSTRACT

Title: National culture and international marketing (example of Japan)

The aim of the work is to acquaint the readers with the importance that national culture has on international marketing and how to act properly when getting acquainted with a new international market and creating a marketing mix for that market. National culture is a very important part of the personality of every nation, which depends on many factors. It is very important to understand each individual national culture in order to analyze the specific new markets in which one is trying to operate in. Therefore, this paper will investigate the effect of national culture on international marketing, analyze and explain the differences between Western and Eastern culture, explain the influence of Hofstede's model of national culture on international marketing, and finally show the national culture of the state of Japan and the research the concrete existing company "Coca Cola" on his market.

Keywords: national culture, international marketing, Hofstede's model of national culture, Japan, Coca Cola

SADRŽAJ

1. UVOD	1
2. METODOLOGIJA	3
3. NACIONALNA KULTURA	4
3.1. Definiranje nacionalne kulture	4
3.2. Hofstedeov model nacionalne kulture.....	5
3.2.1. Distanca moći	6
3.2.2. Individualizam – kolektivizam	7
3.2.3. Maskulinitet – ženstvenost	8
3.2.4. Izbjegavanje neizvjesnosti	9
3.2.5. Vremenski horizont ciljeva	10
3.2.6. Uživavanje ili uskraćivanje u zadovoljavanju individualnih ljudskih potreba.....	11
4. MEĐUNARODNI MARKETING	12
4.1. Okruženja međunarodnog marketinga	12
4.2. Značaj i utjecaj nacionalne kulture na međunarodni marketing	13
5. NACIONALNA KULTURA I MEĐUNARODNI MARKETING NA PRIMJERU JAPANNA	15
5.1. Nacionalna kultura Japana	15
5.2. Međunarodni marketing tvrtke „Coca Cola“	18
5.2.1. Kreacija brenda i imidž	19
5.2.2. Inovacija proizvoda	19
5.2.3. Marketing i oglašavanje	20
5.2.4. Coca Cola na tržištu Japana.....	21
5.2.5. Utjecaj nacionalne kulture Japana na marketing strategiju Coca Cole	23
6. ZAKLJUČAK	25
LITERATURA	26
POPIS SLIKA	28
POPIS TABLICA:.....	28

1. UVOD

U svijetu postoje mnoge kulture koje se razlikuju jedna od drugih. One se mogu razlikovati na puno razina poput običaja, načina svakodnevnog života, običaja, jezika pa sve do religija i vjerovanja. Vrlo je bitno shvatiti svaku pojedinu nacionalnu kulturu kako bi analizirali određena nova tržišta na kojima se nastoji djelovati. Zato će se kroz ovaj rad istražiti djelovanje nacionalne kulture na međunarodni marketing, analizirati i objasniti razlike zapadne i istočne kulture, objasniti utjecaj Hofstedeovog modela na međunarodni marketing te na kraju prikazati nacionalnu kulturu države Japana i djelovanje konkretnog postojećeg poduzeća „Coca Cola“ na njegovom tržištu.

Cilj rada je upoznati čitatelje s važnošću koju nacionalna kultura ima na međunarodni marketing te kako pravilno postupiti prilikom upoznavanja s novim međunarodnim tržištem i kreiranja marketing miksa za to tržište.

Struktura ovog rada je podijeljena u nekoliko dijelova, a to su teorijski i praktični. U teorijskom dijelu će se detaljnije objasniti teme nacionalne kulture i međunarodnog marketinga. Proći će se kroz neke razlike zapadne i istočne kulture. Također će se obraditi distanca moći, izbjegavanje neizvjesnosti, razlike muškosti s obzirom na ženstvenost, individualizam i kolektivism, vremenski horizont ciljeva te najnoviju dimenziju Hofstedeovog modela - uživanje ili suzdržavanje u zadovoljavanju individualnih ljudskih potreba.

Nakon što se detaljnije istraže i pojasne temeljne veze međunarodnoga marketinga i nacionalne kulture preći će se na praktični dio rada u kojemu će se istražiti konkretno nacionalna kultura Japana, kako ona utječe na kreiranje marketing miksa te analizirati izlazak poduzeća „Coca Cola“ na njihovo tržište. Međunarodni marketing definira se kao: „koordinirano provođenje marketinških aktivnosti u više od jedne zemlje kako bi se obavila razmjena koja zadovoljava ciljeve pojedinaca, organizacija i društva u cjelini.“(Komarac, 2012:5) Kada govorimo o međunarodnom marketingu bitno je spomenuti dva pristupa koja postoje. To su klasični i suvremeni pristup. Kod klasičnog pristupa međunarodni marketing je sastavni dio marketinga u cjelini koji se bazira na određeno strano tržište, odnosno u centar pažnje se stavlja područje na kojem djeluje, dok se kod suvremenog pristupa u centar međunarodnog marketinga stavlja sam

način djelovanja.(Komarac, 2012:3) Bitno je također spomenuti neke probleme koji su se pojavili s razvojem međunarodnog marketinga.

Kada govorimo o nacionalnoj kulturi bitno je spomenuti nizozemskog socijalnog psihologa Geerta Hofsteda. On je objavom knjige „Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values“ ukazao na upravljanje kulturnim razlikama određenih kultura te kako te razlike utječu na samu organizaciju pojedinog poduzeća. On nacionalnu kulturu definira kao: „kolektivno programiranje uma, ili kao software uma, pri čemu se sintagma „mentalno programiranje“ i da svaki pojedinac posjeduje ili nosi sa sobom određenu količinu ili sumu mentalnog programa koja je relativno stabilna tijekom određenog razdoblja i vodi osobu da se ponaša na više ili manje sličan način u sličnim situacijama” (Hofstede, 2001:2). To znači da svaka pojedina osoba posjeduje neke obrasce razmišljanja i vrijednosti koje su usvojili tokom života u na određenom području. To podrazumijeva djetinjstvo, školovanje, običaje i kulturu. Tako pojedini članovi određenih nacionalnih kultura formiraju svoja mišljenja, norme, vrijednosti i ono što je za njih prihvatljivo ili neprihvatljivo.

2. METODOLOGIJA

Prilikom izrade ovog rada koristilo se nekoliko metoda i tehnika. Kao već prije spomenuto, rad je podijeljen na teorijski i praktični dio. Za prikupljanje podataka i informacija korišteno je sekundarno istraživanje što znači da se do relevantnih informacija došlo putem istraživanja već postojećih baza podataka i izvora. Neke od metoda korištenih pri izradi rada su metode analize i sinteze. Metodu analize se koristilo kako bi se raščlanilo određene dijelove te kako bi se lakše objasnilo i analiziralo. Kasnije se metodom sinteze spajaju svi ti jednostavni elementi u sve složenije kako bi se na kraju dobila jedna cjelina. Također se koristila metoda deskripcije prilikom opisivanja i tumačenja određenih pojmova i procesa. I na kraju se koristila komparativna metoda kojom se postiže postupak uspoređivanja određenih sličnih pojava ili procesa, ali isto tako i određivanje nekih njihovih razlika.

3. NACIONALNA KULTURA

3.1. Definiranje nacionalne kulture

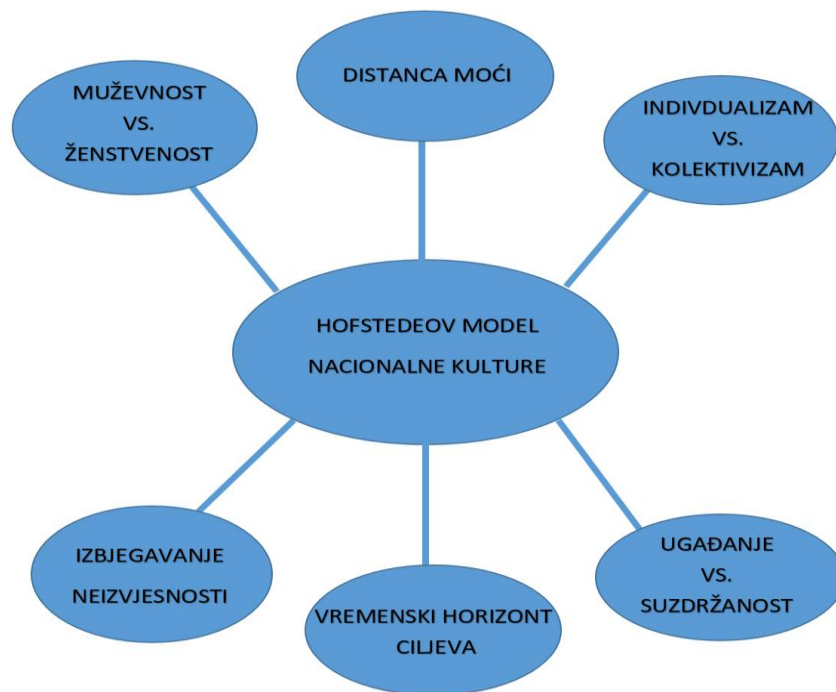
U ovome dijelu rada će se detaljnije objasniti što znači nacionalna kultura i najbitnije dijelove koji utječu na nju. Također će se obraditi Hofstedeov model nacionalne kulture i kakav su njegova istraživanja imala utjecaj na shvaćanje važnosti nacionalne kulture u svijetu. Nacionalna kultura je vrlo važan dio osobnosti svakoga naroda koja ovisi o puno činjenica. Neke od njih su religija, običaji, kulturne vrijednosti, ali ponajprije povijest tog naroda. „Nacionalna kultura smatra se „lukom“ kod kojega različiti slojevi predstavljaju razne nivoe nacionalne kulture, od vanjskog sloja artefakata do jezgre dubinskih vrijednosti. U tom smislu, kultura je koherentan i izdržljiv set vrijednosti kojeg članovi nacije nose i po kojem se nepromjenjivo ponašaju.“(Punnett & Shenkar, 1996.) Zato je vrlo bitno znati prepoznati kulturu u kojoj se nalazimo i ocijeniti način kojim se želi pozicionirati za što bolji ulazak na novo tržište. Svako tržište ima svoje kulturno okruženje. Nju čine jezik, običaji i sustav vrijednosti.(Baban, Leko, 1997:37) Zato je analiziranje i proučavanje vrlo bitno i zapravo neophodno kako bi se izradila uspješna strategija međunarodnog marketinga. Zbog toga može doći do određenih prepreka i problema prilikom izrade strategije. Jedan od najčešćih problema je problem „kulture kao nevažne“ koji podrazumijeva etnocentrični pristup u kojem se standardizacijom pokušava izaći na novo tržište. Ignorira se kultura novog tržišta i nada se da će strano tržište prihvatiti ovakav pristup. Drugi problem predstavlja „kultura kao prijetnja“ koji podrazumijeva policentričan pristup u kojemu je smjer odlučivanja od vrha prema dnu. Primjenjuje se strategija minimiziranja kulturoloških razlika kojom se pokušava kreirati globalna poslovna kultura. I na kraju dolazi „kultura kao mogućnost za učenje“. Primjenjuje se geocentrični pristup kojim se potencira učenje nove kulture i inovativnost kao glavna stavka prilikom izlaska na tržište. Koristi se strategija potenciranja i korištenja kulturoloških različitosti kako bi se postiglo povećanje konkurentne snage. (Leko Šimić, 2023)

3.2. Hofstedeov model nacionalne kulture

Hofstede kulturu objašnjava kao sustav vrijednosti po kojemu se razlikuju članovi jedne nacije ili grupe od druge. Taj sustav vrijednosti utječe na njihova ponašanja, oblikuje vjerovanja, norme, način rada i života. To je najpoznatiji model koji proučava i istražuje kulturološke različitosti zemalja. Obilježja nacionalne kulture Hofstede (1983:46) dijeli u šest dimenzija:

- Distanca moći
- Individualizam – kolektivizam
- Muževnost – ženstvenost
- Izbjegavanje neizvjesnosti
- Vremenski horizont ciljeva
- Uživanje ili uskraćivanje u zadovoljavanju individualnih ljudskih potreba

Slika 1 Dimenzije Hofstedeovog modela nacionalne kulture



Izvor: vlastita izrada autora prema Hofstede (1983.), Bruno Crnić (2021.)

„Navedene dimenzije svojevrsni su okvir za razvijanje različitih hipoteza u multikulturalnim organizacijskim studijama, i to s obzirom na različite načine strukturiranja organizacija, različite motivacije zaposlenika unutar organizacije, te različita pitanja i probleme s kojima se susreću ljudi i organizacije unutar raznih društava“ (Hofstede, 1983:46).

3.2.1. Distanca moći

Hijerarhijska distanca ili distanca moći predstavlja nejednakost u raspodjeli moći u društvu. Visoku distancu moći predstavljaju velike razlike u plaći i moći, potreba za kontrolom i vrlo stroge hijerarhije, dok suprotno tome kulturu s niskom razinom distance moći čine zakoni i svakodnevni život koji čine minimalnu raspodjelu moći. „Distanca moći određuje se kao stupanj do kojega manje moćni članovi institucija i organizacija unutar zemlje očekuju i prihvaćaju nejednako raspoređenu moć.“ (Hofstede et al., 2010:35)

Niska distanca moći	Visoka distanca moći
Nejednakosti u društvu trebaju biti minimalne	Nejednakost treba postojati kako bi svako znao svoje mjesto
Svi ljudi trebaju biti međuzavisni	Samo malo broj ljudi treba biti neovisan, a ostali zavisni o njima
Podređeni smatraju nadređene „ljudima kao što smo ti i ja“	Podređeni nadređene smatraju višom klasom te ih gledaju više vrijednima
Nadređeni su dostupni	Nadređeni su nedostupni
Upotreba moći mora biti legitimna i podliježe procjeni je li je izvršena u cilju dobra ili zla	Upotreba moći se smatra običnom i prirodnom pojavom i ne podliježe procjeni
Svi trebaju imati jednaka prava	Oni koji posjeduju moć imaju privilegije
Oni koji imaju moć trebaju biti skromni i upotrijebiti je samo kad je neophodno	Oni koji imaju moć ju trebaju koristiti u svoju korist kako bi izgledali još moćnije
Način promjene društva je redistribucija moći	Način promjene društva je „detronizacija“ onih koji imaju moć

Osobe na različitim položajima se ne osjećaju ugroženima te vjeruju više jedni drugima	Ljudi na različitim položajima se smatraju potencijalnim opasnostima i ne može im se vjerovati
--	--

Tablica 1. Prikaz razlika niske i visoke razine moći

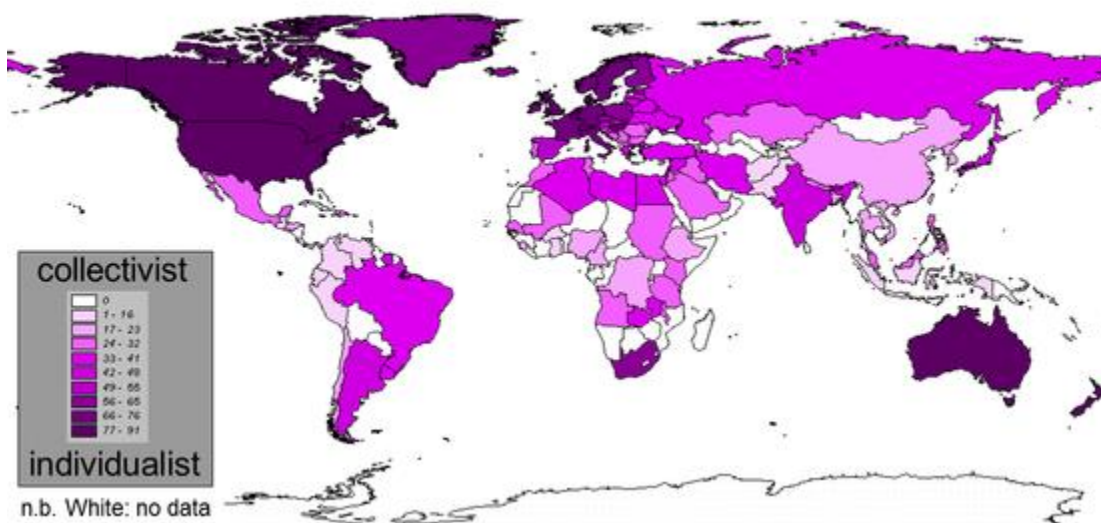
Izvor: izrada autora prema Rajh.,E., Janićijević (2008.)

3.2.2. Individualizam – kolektivism

Razlike individualizma i kolektivism se najbolje mogu vidjeti u primjeru zapada i istoka, odnosno različitih kultura zapadne Europe i Sjeverne Amerike nasuprot istočnim azijskim zemljama poput Kine, Japana i Južne Koreje. Kod individualizma u centru je pojedinac kao osoba, emocionalno neovisan i u prvom planu ima svoje interese, dok se kod kolektivism pažnja stavlja na grupu ili zajednicu. Članovi zajednica imaju osjećaj povezanosti i zajedništva te na prvo mjesto stavljaju društvene interese grupe. Kolektivism se može definirati kao: „prihvatanje raznih mi“, iskazivanje odgovornosti za to “mi”, prijateljstva i kolegijalne odnose, iznad svega drugoga, interesi i potrebe grupe su prije osobnih interesa i potreba, a osjećaj obveze i jasnog postupanja prema kolektivu iskazuje se kao čisti obraz ili suprotno od toga, kao stid i gubitak istog obraza“ (Mijatović, Žužul, 2004:54).

Slika 2. Individualizam – kolektivizam na svjetskoj razini prema Hofstede-u

Collectivism – Individualism World map

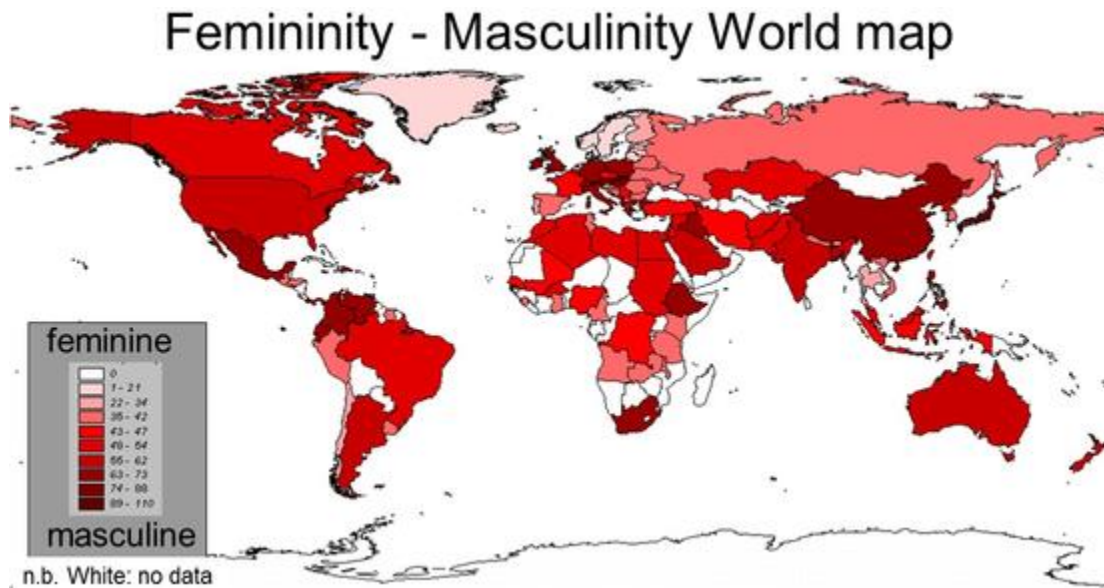


Izvor: <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/> [pristupljeno 5.7.2023]

3.2.3. Maskulinitet – ženstvenost

Dimenzija maskulinitet – ženstvenost se može definirati na sljedeći način: „Društva u kojima prevladava maskulinitet imaju jasno definirane društvene uloge muškaraca i žena: muškarci trebaju biti asertivni, snažni i orijentirani na uspjehu materijalnim terminima, dok žene trebaju biti više skromne, brižne i orijentirane kvaliteti života. Feminitet označuje društvo s preklapajućim ulogama muškaraca i žena, u kojemu i jedni i drugi trebaju biti skromni, brižni i orijentirani kvaliteti života.“ (Podrug i dr., 2020:474) Društva u kojoj prevladava maskulinitet su ona u kojoj su muškarci više asertivni od žena, imaju posljednju riječ te su izrazito natjecateljski orijentirana. S druge strane društva s većom razinom feminiteta su ona koja suradnjom i konsensusom dolaze do rješenja problema bez da se itko nalazi u podređenom položaju.

Slika 3. Rasprostranjenost maskuliniteta i feminiteta u svijetu prema Hofstede-u



Izvor: <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/> [pristupljeno 5.7.2023]

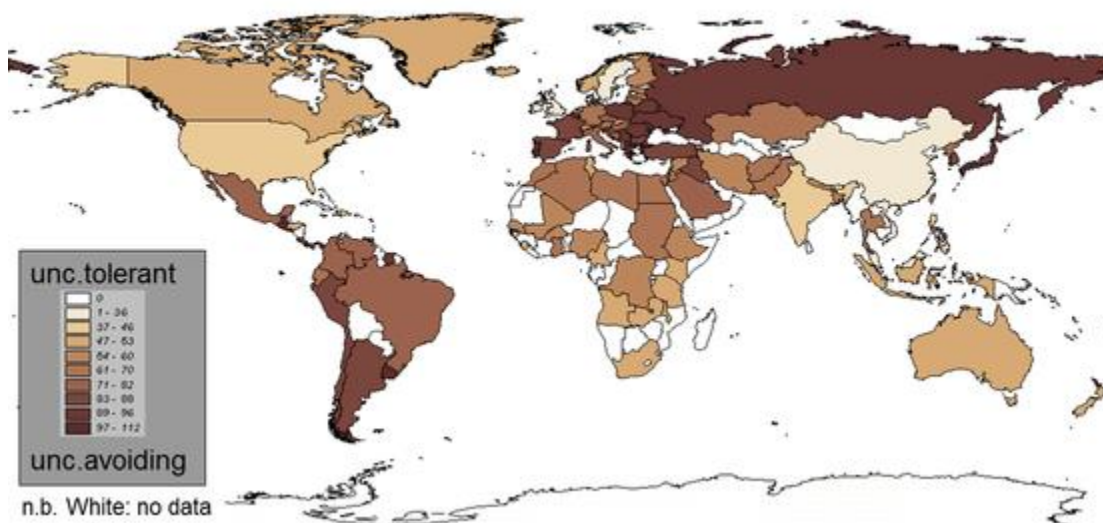
3.2.4. Izbjegavanje neizvjesnosti

Četvrta dimenzija koju Hofstede spominje je anksioznost ili izbjegavanje odgovornosti. Ona predstavlja razinu anksioznosti koju pojedinci proživljavaju prilikom susreta sa nesvakidašnjim, nepoznatim ili stresnim situacijama. Teško je karakterizirati ovu dimenziju na razini cijeloga društva jer se ostvaruje na individualnoj razini, odnosno svaki će se pojedinac drugačije ponašati u određenim situacijama. Međutim, Hofstedeova istraživanja govore kako se pojedinci bolje snalaze i nose sa stresnim situacijama kada su u okruženju u kojem se oni osjećaju ugodno i opušteno. Hofstede također navodi koje su zemlje spadaju u niske ili visoke razine anksioznosti: „Među zemlje niske razine anksioznosti (ispod 33 indeksna boda) spadaju: Singapur i Jamajka s najmanjim brojem indeksnih bodova, nakon kojih slijede Danska, Švedska i Hong Kong, te Irska i Velika Britanija s 35 indeksnih bodova, a zemlje koje imaju visoku razinu anksioznosti (iznad 66 indeksnih bodova) su Grčka, Portugal, Gvatemala i Urugvaj, koje prednjače sa indeksnim

vrijednostima preko 100 bodova, nakon kojih slijede Belgija, Salvador, Japan, Peru, Španjolska, Argentina, Panama.“ (Hofstede, 2005:242).

Slika 4. Izbjegavanje odgovornosti u svijetu prema Hofstede-u

Uncertainty Avoidance World map



Izvor: <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/> [pristupljeno 5.7.2023.]

3.2.5. Vremenski horizont ciljeva

Ciljevi se mogu podijeliti na dugoročne i kratkoročne. Dugoročna vremenska orijentacija naglašava vrline orijentirane prema budućim rezultatima, posebice ustrajnosti i štedljivosti, dok kratkoročna vremenska orijentacija naglašava vrline orijentirane prema prošlosti i sadašnjosti, poput poštovanja tradicije i ispunjavanja društvenih obveza (Hofstede & Hofstede, 2005). Dugoročnu orijentaciju obilježava pragmatizam što znači da se pouzda u korist u ljudskom djelovanju orijentiranom prema budućnosti i efikasnosti. Zato narodi i zemlje u kojima prevladava orijentiranost prema dugoročnim ciljevima imaju brži gospodarski rast, više se ulaže nazad poduzeća i gospodarstvo te je proširena slika prema budućnosti dok se kod kratkoročnih ciljeva ne gleda toliko u budućnost, poštuje se tradicija i stari načini obavljanja djelatnosti. Zbog toga je

kratkoročna orijentiranost karakteristična za siromašne zemlje u kojima se očituje spori gospodarski rast i razvoj.

3.2.6. Uživanje ili uskraćivanje u zadovoljavanju individualnih ljudskih potreba

Ovo je posljednja i najnovija dimenzija Hofstedeovog modela. Zadovoljenje potreba znači stupanj do kojega je nečiji životni stil ispunjen zadovoljenjem potreba, a suzdržavanje označava stupanj do kojega se pojedinci suzdržavaju od zadovoljenja tih potreba u društvima koja imaju generalno strože društvene norme (Cenere i dr., 2015). Ova dimenzija predstavlja određenu prihvatljivu razinu uživanja ili uskraćivanja pojedinaca u nekom društvu. Neke kulture dopuštaju veću razinu uživanja individualnih potreba i želja, dok druge imaju strože norme te su uvjerenja da takve potrebe treba regulirati i suzbiti što je to više moguće.

4. MEĐUNARODNI MARKETING

4.1. Okruženja međunarodnog marketinga

Prilikom definiranja međunarodnog marketinga vrlo je bitno spomenuti okruženja međunarodnog marketinga. Podijeliti ih se može u pet najznačajnijih varijabli okruženja:

- Kulturno okruženje
- Socijalno okruženje
- Ekonomsko okruženje
- Političko – pravno okruženje
- Tehnološko okruženje

U nastavku će se detaljnije pojasniti s kulturno okruženje i kako ono utječe na međunarodni marketing.

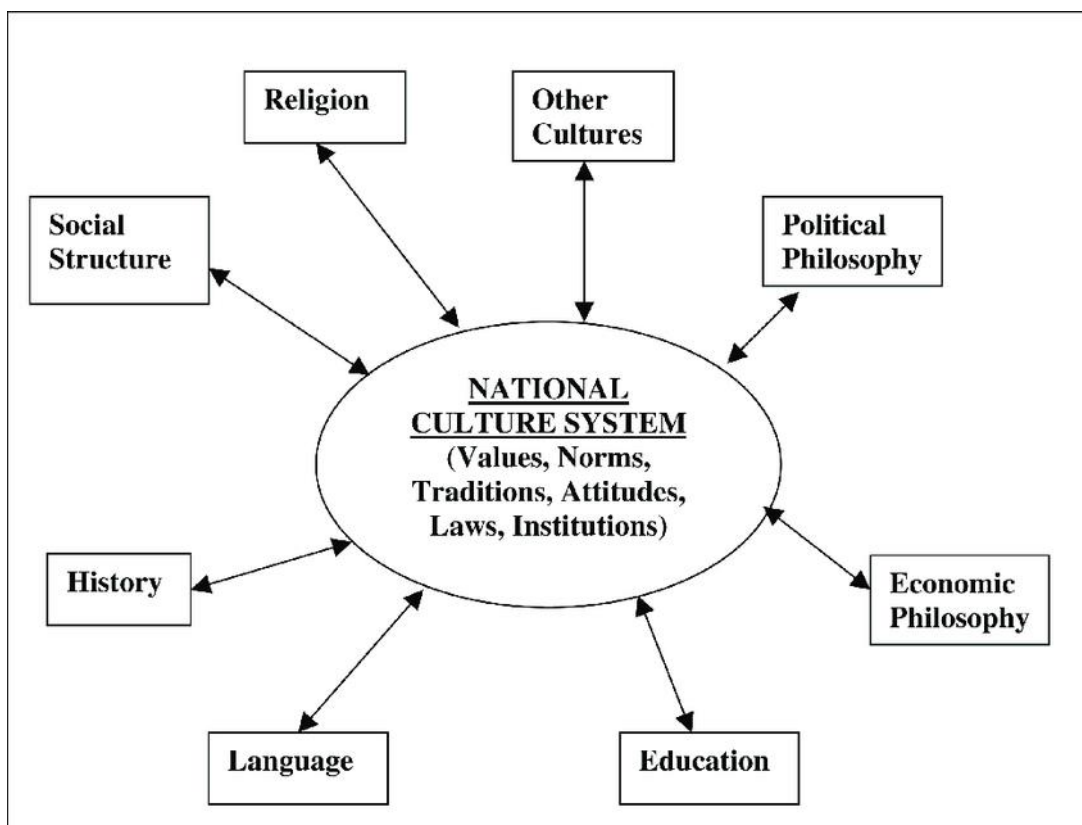
Kulturno okruženje predstavlja ukupnu kulturu određenog prostora na kojem djeluje međunarodni marketing. Predstavlja sustav vrijednosti koji se mora poštovati i cijeliti kako bi međunarodni marketing bio uspješan. Kulturno okruženje ima ozbiljan utjecaj na samo kreiranje proizvoda kojim se pokušava izaći na tržište pa zato: „Razlike u kulturnom okruženju mogu imati utjecaj na razvoj i prilagodbu proizvoda, način prodaje, izbor promocijskih aktivnosti, izbor ambalaže i cjenovnu politiku, dakle na gotovo sve elemente marketing programa.“(Baban, Leko, 1997:36) Zbog toga je vrlo bitno istražiti, analizirati i osmisliti marketing program u skladu sa kulturom gdje se nalazimo, a neke najvažnije kulturne čimbenike čine jezik, običaji i sustav vrijednosti. Različitosti u kulturi bitno utječu na ponašanje i planiranje marketinških aktivnosti. Marketing je pogotovo osjetljiv na kulturu te vrlo lako može biti razlog propadanja proizvoda ako se kulturno okruženje ne ispita pravilno. Kultura utječe na sve ljudske aktivnosti i sklonosti, od životnog stila i ponašanja pa sve do ukusa, stajališta, vjerovanja i navika. Sva veća inozemna poduzeća su svjesna toga i velike resurse ulažu u analizu i prilagođavanje stranoj kulturi iako je u praksi to vrlo teško i zahtjevno.

4.2. Značaj i utjecaj nacionalne kulture na međunarodni marketing

Nakon istraživanja nekih najbitnijih elemenata međunarodnog marketinga i nacionalne kulture bitno ih je usporediti te analizirati utjecaj koji on imaju jedno na drugo. Kreacija programa međunarodnog marketinga će ovisiti o nacionalnoj kulturi tog tržišta te će ga ona oblikovati. Naravno da kreiranje potpuno novog programa međunarodnog marketinga nosi puno veće troškove. Zato inozemna poduzeća pokušavaju koristiti globalni pristup i standardizaciju što je više moguće. Odnosno menadžeri moraju odlučiti koju će strategiju koristiti. Također moraju biti svjesni na kakvom se tržištu nalaze te kakve je njegova nacionalna kultura. Jedan od najjednostavnijih primjera je trgovina svinjskim proizvodima u arapskim zemljama. Na ovom primjeru se vrlo lako očituje kako nacionalna kultura, kulturno okruženje i religija mogu utjecati na marketing. Zato je odgovornost menadžera istražiti tržište, uzeti u obzir nacionalnu kulturu te odlučiti koju će strategiju koristiti prilikom izrade marketing plana. Mogu koristiti strategiju standardizacije ili diferencijacije kojom se prilagođavaju marketinške aktivnosti i program lokalnim obilježjima svakog pojedinog stranog tržišta. „Prikupljanje podataka i informacija iz svih relevantnih izvora omogućuje planerima utvrđivanje ključnih elemenata o osnovnim tendencijama na stranom ciljanom tržištu, među potrošačima i konkurentima.“ (Komarac, 2012:22) Zato svako poduzeće mora uzeti u obzir nacionalna obilježja stranog tržišta na koje izlaze jer i najmanja pogreška može biti razlog velikih gubitaka i propasti. Kulturna raznolikost utječe na marketing, oglašavanje, komunikaciju na svim razinama, od ponašanja potrošača, pretpostavki o tome kako oglašavanje funkcionira, do marketinških strategija, koncepata i provedbe oglašavanja. Vrijednosti nacionalne kulture su obično elementi koji su najistaknutiji u oglašavanju. Sam izlazak na međunarodno tržište poduzetnicima nudi mnogo veće poslovne mogućnosti nego domaće tržište koje je puno manje te ih ograničava. Izlaskom na veće međunarodno tržište se također postiže veći obujam, raste inovativnost i razvoj te se dolazi u kontakt sa novim znanjima, strategijama i tehnologijama. Prije samog izlaska na strano tržište, poduzetnik mora biti upoznat s kulturom tog tržišta, analizirati prikupljene informacije te na temelju toga donijeti pravu odluku. Neki od glavnih obilježja o kojima bi trebalo voditi računa su jezične barijere, marketinške barijere, pravne barijere, pristup sirovinama i ljudskim resursima i vladine prepreke. „Kulturološke različitosti mogu imati značajan utjecaj na međunarodni marketing. Npr. američki stil preferencije brze hrane možda se neće cijeliti u kulturama gdje se preferiraju lagani i opušteni obroci. U Francuskoj je ta kulturološka potražnja

zapravo prisilila McDonald's da uvede pivo i vino u svoje restorane. Kulturne norme također mogu utjecati i na druge čimbenike kao što su visoke cijene i ograničena dostupnost maloprodajnog prostora u Singapuru i Japanu. Neki maloprodajni koncepti mogu biti prilagođeni velikim regionalnim centrima koji su dostupni u Sjevernoj Americi, ali rijetki u Europi ili na Istoku.” (Kolaković, 2018:109) Ovo su samo neki od primjera utjecaja nacionalne kulture na međunarodni marketing. Zato je vrlo bitno istražiti i analizirati kulturu određenog tržišta prije samog izlaska na isto.

Slika 5. Obilježja nacionalne kulture



Izvor: https://www.researchgate.net/figure/The-Determinants-of-A-National-Culture-System_fig1_237601979 [pristupljeno 18.8.2023.]

5. NACIONALNA KULTURA I MEĐUNARODNI MARKETING NA PRIMJERU JAPANA

5.1. Nacionalna kultura Japana

Nacionalna kultura Japana je vrlo posebna i jedinstvena. Utjecajem standardizacije i globalizacije te razlike se sve više i više smanjuju. Japan je postao vrlo urbanizirana zemlja potaknuta ogromnim mrežama komunikacije i prometa. Ali, kao već svima poznato, japanski narod je vrlo ponosan i poštuju tradiciju i prošlost prostora s kojega dolaze. Nastoje sačuvati elemente poput dijalekata, običaja, umjetnosti, tehnika i domaće kuhinje.

Slika 6. Japan po Hofstedeovom modelu



Izvor: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool?countries=japan>

[pristupljeno 24.7.2023.]

Distanca moći u Japanu je srednje izražena te iznosi oko 54 što znači da se očituje hijerarhijska moć odnosno nju karakterizira poslovna, ali i hijerarhija i u privatnim odnosima koja je uspostavljena iz praktičnih razloga, a odluke se donose decentralizirano temeljem konzultacija

između nadređenih i podređenih. Izražene su hijerarhijske nejednakosti, poštuju se stariji, tradicija i nadređeni. Sve odluke moraju biti odobrene od nadređenih u organizaciji.

Prevladava kolektivizam u kojem su prioritet potrebe zajednice i društva kojem pripadaju. Individualne potrebe su puno manje izražene i često zanemarivane dok se u prvi plan stavljaju prioriteti zajednice i grupe.

Očituje se visoko izraženi maskulinitet, a on se izražava u tome da će društvo pokretati natjecanje, postignuće i uspjeh, pri čemu uspjeh definira najbolji u određenom području. Sustav vrijednosti je to koji počinje u školi i nastavlja se kroz organizacijski život.

Sa ocjenom 92, Japan je jedna od zemalja koja najviše izbjegava neizvjesnost. Mnogo je razloga za to, ali najviše povijesni razlozi kroz koje je zemlja Japana prošla. Nastoji se predvidjeti budućnost što je više moguće i može se reći kako to utječe ne samo za hitne slučajeve i mjere opreza, nego na sve aspekte društva.

Japan je država koja je vrlo orijentirana prema dugoročnim ciljevima. Puno ulažu u gospodarstvo, nove tehnologije te rast i razvoj ekonomije i lokalnih poduzeća. Prioritet je budućnost, ali se i dalje poštuje tradicija te je narod vrlo ponosan na bogatu povijest i nasljeđe svoje zemlje.

S niskom ocjenom od 42, Japan ima kulturu suzdržanosti. Društva s niskim rezultatom u ovoj dimenziji sklona su cinizmu i pesimizmu. Također, za razliku od društava koje više uživaju individualne potrebe, suzdržana društva ne stavljaju veliki naglasak na slobodno vrijeme i ne kontroliraju zadovoljenje svojih želja. Ljudi s ovom orijentacijom imaju percepciju da su njihovi postupci ograničeni društvenim normama i smatraju da je udovoljavanje sebi donekle pogrešno.

Japanaska struktura organizacije je strogo hijerarhijski posložena. Svaki zaposlenik nekoga poduzeća zna svoju ulogu i ulogu ostalih kolega u organizaciji. Također su svi zaposlenici upoznati i imaju jasan cilj koji organizacija pokušava ostvariti. Zaposlenici su vrlo lojalni svojim organizacijama iz razloga što su najčešće tamo zaposleni duži niz godina, odnosno ne mijenjaju poslove često. U korporacije i ostale profesionalna poduzeća se zapošljavaju izravno sa sveučilišta, a odlaze tek kada dostignu dob za umirovljenje. Obuka mladih ljudi na poslu je standard te se tako osposobljava zaposlenike da zadovolje točno ono što je organizaciji potrebno. Očekuje se

predanost, marljivost i lojalnost zaposlenika u zamjenu za sigurnost radnoga mjesta, razno raznih bonusa, stambenih i zdravstvenih subvencija. Što se tiče napretka u organizaciji i karijeri, on je vrlo predvidljiv i automatiziran, odnosno ljudi napreduju ili na temelju sposobnosti i rezultata ili broja godina radnog staža. Također jedan od bitnih elemenata japanske nacionalne kulture je stjecanje i održavanje odnosa i prijateljstava sa svojim poslovnim kolegama. Iako možda na prvu nevažno, prijateljski odnos kolega je vrlo poticajan zbog izgradnje povjerenja i vizije za buduće poslovanje. Druženja izvan ureda su sasvim normalna poput pića i večere nakon posla.

Slika 7. Klanjanje u Japanu predstavlja znak pozdrava i poštovanja



Izvor: <https://www.slideshare.net/novinarismodec/kultura-i-obiaji-japana>

[pristupljeno 6.7.2023]

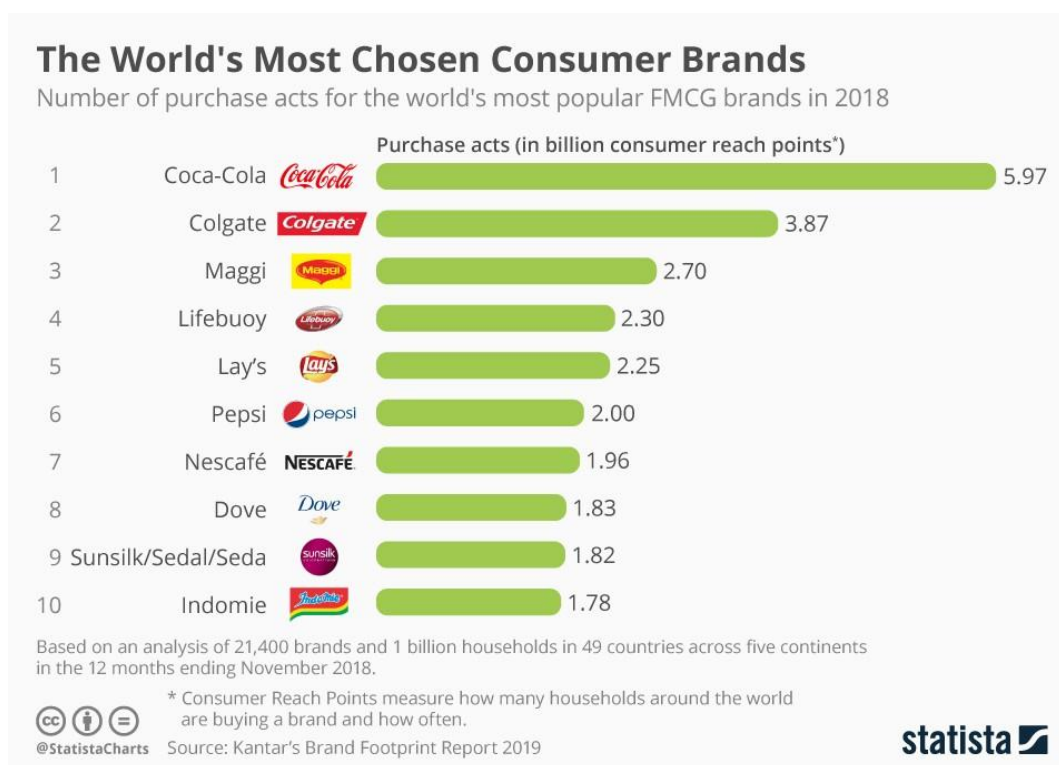
Običaj klanjanja koji Japanci zovu „Ojigi“ je dio svakodnevnog života u Japanu. Postoji mnogo vrsta klanjanja, a ona ovise o raznim elementima poput društvenog statusa, dobi, konteksta i ličnosti. Postoji više vrsta klanjanja, ali općenito je potrebno naglasiti kako duboki naklon predstavlja veliko poštovanje, dok se kratki naklon koristi u manje formalnim situacijama.

Međutim, općenito klanjanje je znak poštovanja i pokazatelj društvenog statusa između sugovornika.

5.2. Međunarodni marketing tvrtke „Coca Cola“

Kompanija „Coca Cola“ je najveća međunarodna kompanija na svijetu koja se bavi proizvodnjom pića. Zauzela je čak 48% tržišnog udjela te je s razlogom jedan od najpoznatijih brendova u svijetu. Ovaj uspjeh mogu pripisati svojoj marketing kampanji koju su briljantno osmislili. Naime „Coca Cola“ svake godine ulaže preko 600 milijuna dolara godišnje za oglašavanje. Za ovakav izraziti uspjeh na međunarodnom tržištu zaslužne su tri najvažnija elementa. To su kreiranje brenda i imidž, inovacija proizvoda te marketing strategija i oglašavanje.

Slika 8. Prikaz najvećih svjetskih potrošačkih brendova



Izvor: <https://www.statista.com/chart/13893/most-chosen-fmcg-brands/>

[pristupljeno 6.7.2023]

Ova slika prikazuje tvrtku „Coca Cola“, vodeću na razini dosega kupaca i potrošača, odnosno prikazuje broj domaćinstava u svijetu koja kupuju ovaj brend i koliko često što je vrlo dobar pokazatelj doseg i reprezentativnost proizvoda u svijetu.

5.2.1. Kreacija brenda i imidž

Marka je temelj proizvoda koja ga diferencira od ostalih sličnih proizvoda te mu daje prepoznatljivost u svijetu. Nakon sto godina postojanja, brend Coca Cole je prepoznatljiv svuda u svijetu. Izgradili su imidž i stvorili vizualnu sliku koju potrošači mogu povezati s tim proizvodom. Odabrali su identifikacijsku boju, u ovome slučaju crvenu, koju su koristili od odjeće zaposlenika pa sve do pakiranja i ambalaže. Crvena boja je postala asocijacija na Coca Colu u svijetu kada se radi o pićima. Čak su i dostavna vozila bila crvene boje sa natpisima Coca Cole koji su postali poznati svuda u svijetu te su tako asocijali svoje kupce.

5.2.2. Inovacija proizvoda

Coca Cola nastoji redovito inovirati svoje proizvode kako bi bili konkurentniji na tržištu. Nakon originalne verzije Coca Cole, izašla je takozvana „Diet Coke“ ili Coca Cola s malo kalorija. To je bio ogroman uspjeh jer je Coca Cola bila na glasu vrlo nezdravih pića s puno šećera. Također je 2017. godine izašla na tržište sa novim proizvodom „Coca Cola Zero“, odnosno Coca Cola bez šećera koji je također imao veliki uspjeh. Isto tako lansirali i ostale verzije pića sa okusima poput višnje, limuna, vanilije, mango, limeta, itd. Time su nastojali osvježiti proizvod i dati kupcima širi spektar izbora. Promjenom veličine ambalaže i pakiranja su također inovirali proizvod i dali kupcima mogućnost izbora velikih, srednjih, malih boca pića te limenki.

5.2.3. Marketing i oglašavanje

Marketing Coca Cole je uvijek bio jedna od jačih strana ove kompanije. Temelj marketinga je bilo kreativno oglašavanje te su marketing kampanje radili na svjetskom nivou. Poštivali su kulturu svakog pojedinog tržišta i odabrano ciljali određene aspekte koje će ljudi moći povezati sa područjem na kojem su odrasli. Nakon što su učinili proizvod dostupnim u skoro svim dijelovima svijeta, jedino što je preostalo napraviti je približiti proizvod kupcima. Na primjer, označavanje boca na jeziku zemlje u koju izvoze proizvod.

Slika 9. Logo Coca Cole na japanskom jeziku



Izvor: <https://www.pinterest.com/pin/718957528009826246/>

[pristupljeno 6.7.2023.]

Time su približili proizvod kupcima tog područja te im pokazali da su upoznati s kulturom tog područja i njezinim sustavom vrijednosti.

5.2.4. Coca Cola na tržištu Japana

Coca Cola prvi put izlazi na tržište Japana nakon završetka Drugog svjetskog rata 1950-ih godina. Počevši prodajom 60-ih godina Coca Cola je postavila desetke tisuća automata s pićima Coca Cole. Veliku popularnost je dobila tijekom Olimpijskih igara 1964. u Tokiju te su svake godine nakon toga udvostručivali prodaju iz prijašnje godine. Kompanija Coca Cole je primijenila marketing strategiju zvanu „Integrated Marketing Communication“ ili skraćeno IMC. Ova strategija je uključivala plaćene medije koji su emitirali oglase, medije u vlasništvu kompanije, zajedničke medije i zarađene medije. Pod medije u vlasništvu brenda se ubrajaju sve online platforme poput web stranica, blogova i društvenih mreža koje su se koristile za promociju proizvoda, a u vlasništvu su Coca Cole. Zajednički i zarađeni mediji podrazumijevaju komentare ili bilo kakav materijal koji spominje ime brenda, a koje kompanija nije platila ili stvorila.

Tržište Japana je za Coca Colu jedno od najprofitabilnijih međunarodnih tržišta te je samo prošle godine Coca Cola lansirala preko 100 novih proizvoda na japansko tržište. Neki od njih su potpuno novi proizvodi, neki su varijacije starih, novi okusi, itd. Tako postoje u Japanu različiti okusi Coca Cole poput višnje, limuna, vanilije, itd. Naime, Coca Cola često predstavlja limitirane i ekskluzivne varijacije proizvoda za japansko tržište. Ta limitirana izdanja se često lansiraju na tržište kako bi se poklopili s određenim događajima koji su specifični za određene regije Japana.

Coca Cola također prodaje i druge proizvode na Japanskom tržištu poput Sprite-a, Fantu, Dr Pepper, kavu, energetska i sportska pića, čajeve te vodu s vitaminima i okusima.

Neke od glavnih kompanija pod vlasništvom Coca Cole koje su aktivne i vrlo uspješne u Japanu su „Georgia Coffee“ i kompanije poput „Dasani“ preko kojih na japansko tržište lansiraju kavu, vodu s raznim okusima i vitaminima.

Slika 10. Coca Cola Plus



Izvor: <https://www.coca-colacompany.com/au/news/making-a-yearly--splash-how-coca-cola-japan-stays-ahead> [pristupljeno 6.7.2023]

Ovo je samo jedna od varijacija Coca Cole koju su lansirali na japansko tržište. Predstavlja zdraviju verziju Coca Cole koja sadrži dijetalna vlakna koja pomažu pri apsorpciji i probavi hrane. To je vrlo pametna marketinška strategija Coca Cole jer je u Japanu vrlo popularna zdrava prehrana koja je dovela do impresivno niske stope pretilosti. Samo 4,30% japanskog stanovništva je pretilo, u usporedbi s 27,80% u Ujedinjenom Kraljevstvu i 36,20% u Sjedinjenim Državama. Pretilost je glavni uzrok smrtonosnih bolesti poput dijabetesa, raka i srčanih bolesti, pa se podrazumijeva da Japanci žive dulje zahvaljujući zdravoj prehrani. Istraživanja pokazuju da mikroorganizmi koji žive u crijevima mogu preokrenuti proces starenja, dok loše zdravlje crijeva uzrokuje upalnu reakciju u tijelu koja je povezana sa stanjima kao što su moždani udar, demencija i bolesti srca. Manje porcije i sporije jedenje također su tajne dugog života Japanaca. Za vrijeme obroka poslužuju hranu na mnogo manjih tanjura i sjede na podu te jedu zajedno. Uz korištenje štapića cijeli proces jedenja znatno se usporava, što također pomaže probavi. Osim zdrave prehrane, ključan dio japanske dugovječnosti je također aktivan način života. Pridaje se ogromna važnost svakodnevnoj tjelovježbi i fizičkim aktivnostima koje prakticiraju i starije osobe.

5.2.5. Utjecaj nacionalne kulture Japana na marketing strategiju Coca Cole

Utjecaj nacionalne kulture i njezinih obilježja je itekako vidljiv na marketing strategiji Coca Cole koja se morala prilagoditi kako bi približila svoj proizvod državljanima Japana koji prije nikad nisu čuli za ovakvo piće. Prvu stavku na koju su se odlučili jest konkurentna cijena proizvoda, odnosno postavljanje cijene koja će biti slična ostalim šećernim pićima na tržištu te tako konkurirati kao novi igrač koji je tek izašao na tržište. Japan je jedinstveno tržište s vlastitom kulturom, ponašanjem potrošača i jezikom, a nerazumijevanje ovih čimbenika može dovesti do skupih pogrešaka. Vrlo je bitno bilo lokalizirati marketing strategiju kako bi potrošači lakše prihvatili novi proizvod. S time su naravno došli i veći financijski troškovi, ali više nego potrebni kako bi se proizvod probio na tržište i bio prihvaćen od strane potrošača. Zato je bilo neophodno lokalizirati sve marketinške materijale poput web stranica, društvenih mreža i oglasa. Prvo što su napravili jest preveli sve na izvorni japanski jezik. Tako su približili proizvod potencijalnim kupcima. Također su istražili tržište i ciljanu publiku. To podrazumijeva njihove sklonosti, ponašanje i navike prilikom kupovine. Te su informacije iskoristili za kreiranje i oblikovanje kvalitetne marketinške kampanje. Zato su počeli koristiti lokalne poznate osobe za svoje marketing kampanje. Time su osvojili interes i zanimanje potrošača. Japan je prije svega tehnološki div u kojemu dolazi do spoja tehnologije i tradicije. Zato su koristili takozvani marketinški kalendar kako bi iskoristili sve značajnije događaje u godini prilikom razvoja marketinške kampanje. Tako su na primjer lansirali stotine različitih proizvoda tijekom godine kako bi uspjeli spojiti svoj proizvod s kulturom u to doba godine. Prilikom tih događanja poput Nove Godine, blagdana i razno raznih festivala, lansirali bi ekskluzivne i limitirane proizvode koji bi imali temu i marketing program samo baziran oko tih događanja. Marketinški tim je Coca-Colu prikazao kao legendarnu marku i „lifestyle“ proizvod. Kroz mnoge reklame i promocije, trošenje do 1 milijarde dolara u medijima i inicijative za izgradnju marke, tvrtka potiče ljude da vole marku koliko i oni sami vole proizvod. Marketinški tim osmislio je slogane poput “Stvari idu Bolje s Coca-Colom” ili “Okusi osjećaj” kako bi Coca-Cola postala dio svakodnevice kupaca život. Jedan od načina na koji je Coca-Cola uspjela postići uspjeh na lokalnim tržištima je snažno se fokusirajući na zahtjeve potrošača. Marketinška strategija Coca-Cole može se okarakterizirati kao "glokalno" jer ima prepoznatljivu globalnu sliku, kao i usađivanje lokalnih praksi prigrliti kulturne razlike.

Iako ne postoji jedinstven pristup za globalnu distribuciju pića, većina proizvođači u industriji pića distribuiraju svoje proizvode putem Direct Store-a dostave, skladišta ili uslugama prodaje hrane. Tvrtka Coca-Cola je u mogućnosti dosegnuti globalno s lokalnim fokusom zbog svog složenog procesa distribucije, koji sastoji se od više od 250 partnera za punjenje pića. Oni blisko surađuju s trgovinama mješovite robe, restoranima, trgovinama, kinima i zabavnim parkovima za izvršenje lokalizirane strategije. Tvrtka prodaje svoje proizvode punionicama konzervi, raznim distributerima, veletrgovcima i nekim trgovcima na malo. Pića se tada distribuiraju na maloprodajna mjesta, trgovinama na uglu, restoranima, benzinskim postajama i mnogim drugim mjestima. Može se zaključiti kako je bilo ključno istražiti tržište prije samog pokretanja marketinške kampanje kako bi si dali veću šansu za uspjeh. To je uključivalo razumijevanje ciljanje publike, pravilno pozicioniranje proizvoda na tržištu što se tiče cjenovne politike, istraživanje kulture i trendova te upoznavanje s načinom života ljudi na tom području.

Slika 11. Ekskluzivna ambalaža povodom Sapporo festivala u Japanu



Izvor: <https://www.napajapan.com/products/coca-cola-73rd-sapporo-snow-festival-can>

[pristupljeno 18.8.2023.]

6. ZAKLJUČAK

U ovom radu istražila se i objasnila nacionalna kultura i zašto je ona bitna te kakav utjecaj ima na međunarodni marketing. Također se detaljnije obradilo kulturno okruženje koje čine jezik, običaji i sustav vrijednosti. Proučavanje kulture područja na čije se tržište namjerava izaći je vrlo važno i neophodno kako bi se osmislila odgovarajuća marketing strategija.

Objasnio se Hofstedeov model nacionalne kulture te njegovu podjelu nacionalne kulture. Nizozemski psiholog i sociolog Geert Hofstede je igrao ključnu ulogu u istraživanju nacionalne kulture te detaljnijem opisu njezinog značaja. U ovome radu se koristilo šest dimenzija Hofstedeovog modela kako bi se analizirala nacionalna kultura Japana.

Isto tako se istražio međunarodni marketing i kakav on ima utjecaj na uspješno poslovanje poduzeća na međunarodnim tržištima.. Sva okruženja nove kulture je vrlo bitno proučiti i istražiti kako bi se mogla kreirati pravilna i uspješna strategija međunarodnog marketinga.

U svrhu praktičnog dijela ovoga rada, istražila se također nacionalna kultura zemlje Japana. Prošlo se kroz svih šest dimenzija Hofstedeovog modela kako bi se detaljnije objasnila nacionalna kultura Japana.

Jedan od glavnih ciljeva praktičnog dijela ovoga rada je bio opisati ulazak i razvoj konkretnog poduzeća Coca Cole na japanskom tržištu. Istražio se brend, promocija i marketing te inovacija proizvoda Coca Cole. Poduzeće Coca Cole je na kraju uspjelo na japanskom tržištu iz razloga što je korištena pravilna marketing strategija u skladu s nacionalnom kulturom na tom području. Cjenovna politika je bila pravilno pozicionirana u rang sa ostalim konkurentima na tržištu te je došlo do razvoja stotina novih proizvoda s kojim su dodali dodatne linije proizvoda i produžili životni ciklus određenih proizvoda.

LITERATURA

1. Baban, Lj., Leko, M: *Međunarodni marketing*, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 1997.
2. Bazala, A. (1988). '*Društveni marketing*', Ekonomski vjesnik, I(2), str. 41-46. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/228968> [pristupljeno 1.7.2023.]
3. Bodi, C., (2020.) *Analysis on the Success of Coca-Cola Marketing Strategy*, Dostupno na: <https://www.atlantis-press.com/article/125947132.pdf> [pristupljeno 6.7.2023.]
4. Geert Hofstede.com. Dostupno na: <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gertjan-hofstede/6d-model-of-national-culture/> [pristupljeno 5.7.2023.]
5. Grbac, B. (2009). *Izazovi međunarodnog tržišta*. Rijeka: Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet. Dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:192:857822> [pristupljeno 1.7.2023.]
6. Hofstede Insights. *Country comparison*. Dostupno na: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool?countries=china%2Cunited+states> [pristupljeno 5.7.2023.]
7. Hofstede, G. (2001), *Culture's Consequences – Comparing Values, Behaviours, Institutions and Organizations across Nations*, London, Sage Publications.
8. Hofstede, G., (2005) *Culture and Organizations—Software of the Mind: Intercultural Cooperation and its Importance for Survival*. 2nd Edition, McGraw Hill, New York. Dostupno na: <https://doi.org/10.5465/amr.2002.7389951>
9. Hofstede, G., Hofstede, G. J., Minkov, M. (2010), *Cultures and Organizations: Software of the Mind. Revised and Expanded 3rd Edition*, New York, McGraw-Hill. Hofstede, G. (2010), Dimen
10. Jeknić, R. (2011). *Kulture i organizacije: Organizacijske kulture Geerta Hofstede*. Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu, 48 (1), 103-123. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/66433> [pristupljeno 4.7.2023.]
11. Katunarić, V. (2004). *Od distinkcije prema srodnosti: model „nacionalne kulture” Geerta Hofstede*. Pedagogijska istraživanja, 1 (1), 25-38. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/139369> [pristupljeno 4.7.2023.]
12. Komarac, T. (2012). Kritički prikaz: Previšić, J., Ozretić Došen, Đ., Krupka, Z.: "*Osnove međunarodnog marketinga*". Market-Tržište, 24 (1), 139-143. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/85633>

13. Lazibat, T., Petljak, K., Damić, M. (2018). *Važnost nacionalne kulture u istraživanjima iz područja međunarodnog poslovanja s posebnim osvrtom na Republiku Hrvatsku*. Zbornik sveučilišta Libertas, 3 (3), 293-302. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/196106> [pristupljeno 5.7.2023.]
14. Leko-Šimić, M. (2002). *Istraživanje međunarodnog tržišta - specifičnosti i izazovi*. Ekonomski vjesnik, 15 (1-2), 51-56. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/200040> [pristupljeno 6.7.2023.]
15. Leko-Šimić, M. (2022). *Međunarodni marketing*. [Online] Osijek, Ekonomski fakultet u Osijeku. Dostupno na: <http://www.efos.unios.hr/medunarodni-marketing/wpcontent/uploads/sites/235/2013/04/mm-handout-sre%C4%91ano.pdf>. [pristupljeno 6.7.2023.]
16. Marković, M. (1993). *Međunarodni marketing strategija i strateški marketinški management*. Ekonomska misao i praksa. 2(2), pp. 169-182.
17. Podrug, N., Brezović, A., Filipović, D. (2020). *Odnos dimenzija nacionalne kulture i jasnoće uloga na poslu*. Ekonomska misao i praksa, 29 (2), 471-488. Dostupno na: <https://doi.org/10.17818/EMIP/2020/2.8> [pristupljeno 2.7.2023.]
18. Scroope, C., (2019). *Japanese Culture*, The Cultural Atlas. Dostupno na: <https://culturalatlas.sbs.com.au/japanese-culture> [pristupljeno 6.7.2023.]
19. Sharma, A., Larkin, J., Fernandez, I., & Esteves, G. (2019). *The Diversification of Coca-Cola: Globalization & Strategic Fit*. Journal for Global Business and Community, 10(1) Dostupno na: <https://jgbc.fiu.edu/index.php/Home/article/view/165> [pristupljeno 17.8.2023.]

POPIS SLIKA:

Slika 1 Dimenzije Hofstedeovog modela nacionalne kulture.....	5
Slika 2. Individualizam – kolektivizam na svjetskoj razini prema Hofstede-u	8
Slika 3. Rasprostranjenost maskuliniteta i feminiteta u svijetu prema Hofstede-u	9
Slika 4. Izbjegavanje odgovornosti u svijetu prema Hofstede-u	10
Slika 5. Obilježja nacionalne kulture	14
Slika 6. Japan po Hofstedeovom modelu.....	15
Slika 7. Klanjanje u Japanu predstavlja znak pozdrava i poštovanja	17
Slika 8. Prikaz najvećih svjetskih potrošačkih brendova.....	18
Slika 9. Logo Coca Cole na japanskom jeziku	20
Slika 10. Coca Cola Plus.....	22
Slika 11. Ekskluzivna ambalaža povodom Sapporo festivala u Japanu.....	24

POPIS TABLICA:

Tablica 1. Prikaz razlika niske i visoke razine moći	7
--	---