

UTICAJ KULTURNIH RAZLIKA NA FORMULISANJE MARKETING MIKSA MULTINACIONALNIH KOMPANIJA

THE IMPACT OF CULTURAL DIFFERENCES ON FORMULATION OF MARKETING MIX OF MULTINATIONAL COMPANIES

Željka Bašić¹⁷

Investintech, Beograd

Milica Kostić-Stanković¹⁸

Fakultet organizacionih nauka, Beograd

Jelena Cvijović¹⁹

Fakultet organizacionih nauka, Beograd

Sažetak

Otvorenost privrede, spoljnotrgovinske aktivnosti i internacionalna orijentacija kompanija su značajni elementi savremenog poslovanja. Kako su se multinacionalne kompanije sve više suočavale sa tržištima na kojima je prisutno više različitih kultura, rasla je i svest o značaju kulturnih čimilaca za organizaciju i njeno poslovanje. Globalno posmatrano, svaki potrošač, kao društveno i kulturno biće, član je određene zajednice koju odlikuju različita uverenja, običaji, životni stilovi, sistemi vrednosti itd., stoga je prvi korak ka uspešnom zadovoljenju najraznovrsnijih potrošačkih potreba upravo identifikovanje kulturnih razlika. Nedovoljno razumevanje i uvažavanje ovih razlika može imati direktne implikacije na uspešnost poslovanja, predstavljati značajnu barijeru i biti uzrok konflikata i neuspeha. Sa druge strane, pravovremeno istraživanje kulture ciljnog tržišta i prilagođavanje instrumenata marketing miksa njegovim zahtevima i preferencijama značajno povećava šanse

¹⁷ Augusta Cesarca 8g, 11000 Beograd, Srbija, Telefon: +381 11 2653 691; Fax: +381 11 3693 803, E-mail: zel023@gmail.com

¹⁸ Jove Ilića 154, 11000 Beograd, Srbija, Telefon: +381 69 8893393, E-mail: milicak@fon.rs

¹⁹ Jove Ilića 154, 11000 Beograd, Srbija, Telefon: +381 69 8893583, E-mail: jelenacvijovic85@gmail.com

Bašić, Ž., Kostić-Stanković, M. i Cvijović, J. (2015). Uticaj kulturnih razlika na formulisanje marketing miksa multinacionalnih kompanija. *Anali poslovne ekonomije*, br. 12, str. 109–121

uspešnog pozicioniranja kompanije i njenih proizvoda/usluga i usvajanja od strane pripadnika ciljne grupe.

Predmet istraživanja u ovom radu predstavlja spektar uticaja koje diferenciranost kultura ima na definisanje marketing miksa multinacionalnih kompanija, sa posebnim akcentom na značaj prethodnog istraživanja i detaljne analize različitih kulturnih atributa. U radu se ukazuje na složenost donošenja odluka koje se tiču definisanja adekvatnih marketinških strategija na internacionalnom nivou. Na kraju, predložen je interdisciplinarni teorijsko-metodološki okvir za istraživanje kulturnih razlika radi formulisanja marketing strategija i ukazano je na njegovu isplativost i mogućnost praktične primene.

Ključne reči: kulturne razlike, marketing miksa, adaptacija, internacionalno tržište

Summary

The openness of the economy, foreign trade and international orientation of companies are important elements of modern business. As multinational companies have become increasingly faced with markets in which many various cultures are present, the awareness of the importance of cultural factors for organizations and their operations has grown. Globally, every consumer, as a social and cultural being, is a member of a particular community characterized by different history, beliefs, customs, lifestyles, system of values, etc., so the first step to a successful meeting of the most diverse customer needs is precise identification of these cultural differences. Lack of understanding and appreciation of these differences and their specificities may have direct implication on business success and represent a significant barrier and be a cause of conflict and failure. On the other hand, timely research of the culture of the target market and adjustment of the marketing mix to its requirements and preferences significantly increases the chances of successful positioning of the company and its products/services and their adoption by target group members.

The subject of the research presented in this paper is a range of impacts that cultural differentiation have on formulation of the marketing mix of multinational companies, with a special emphasis on the importance of prior research and detailed analysis of the various cultural attributes. The paper presents the complexity of decision-making and definition of adequate marketing strategies on an international level. Interdisciplinary theoretical and methodological framework for the study of cultural differences in order to formulate marketing strategies is proposed, and its effectiveness and the possibility of practical application is pointed out.

Keywords: cultural differences, marketing mix, adaptacija, international market

1 Uvod

Promene na međunarodnim prostorima i internacionalizacija poslovnih aktivnosti pojačali su potrebe za uključivanjem kompanija u međunarodne tokove (Filipović i Kostić-Stanković, 2007). Međutim, nije svaki izlazak na inostrano tržište perspektivan i zagarantovano uspešan. Mora se udovoljiti lokalnim obeležjima u

Bašić, Ž., Kostić-Stanković, M. i Cvijović, J. (2015). Uticaj kulturnih razlika na formulisanje marketing miksa multinacionalnih kompanija. *Anali poslovne ekonomije*, br. 12, str. 109–121

formulisanju marketing strategija, te su neophodni senzibilitet i adaptivnost. Stoga, okruženje u kome multinacionalna kompanija posluje čini strategiju formulisanja marketing miksa vrlo kompleksnom, jer je velik broj sila kojima treba upravljati i njihove međusobne veze i odnosi izuzetno složeni. One, ukoliko žele da ostvare prednosti od ekspanzije na međunarodnu poslovnu scenu, moraju da imaju uvid u ovu kompleksnost. Pri tome, jedna od ključnih odluka multinacionalnih kompanija je da li marketing aktivnosti treba standardizovati za *opštu upotrebu* u svim zemljama ili ih prilagoditi naročitim zahtevima tržišta ili zemalja.

Pristalice standardizacije veruju da se potrošačke potrebe i želje ne razlikuju značajno širom sveta, pri čemu je osnovni motiv za standardizaciju ušteda u troškovima proizvodnje, istraživanja i razvoja marketinga. S druge strane, zagovornici adaptacije tvrde da postoje nepremostive razlike između regiona, pa čak i između zemalja u istim regionima. U stvarnosti kompanije usvajaju kombinaciju standardizacije i adaptacije, to nije odluka *sve ili ništa* već stvar stepena (Larimo & Kontkanen, 2008). Ipak, prilagođavanje marketing aktivnosti u određenoj meri lokalnim običajima je od izuzetne važnosti.

Osnovna polazna pretpostavka je da je potrošač član zajednice, društveno i kulturno biće, koje teži da kupovinom i korišćenjem određenog proizvoda/usluge zadovolji svoje potrebe/želje (Veljković, 2009). Stoga je, prema Hofstedu, prvi korak ka uspešnom kros-kulturnom marketingu razumevanje kulturnih razlika (Hofstede, 1994). Ali, prepoznavanje važnosti uticaja kulture je samo početak, nakon toga sledi uvrštavanje tog saznanja u marketing strategije kompanije. Shodno tome, Hofstede naglašava činjenicu da je “biznis u svakoj zemlji drugačija igra sa različitim pravilima” (Meyer & Bernier, 2010, str. 2). Dodatno, Yalcin i Cimendag tvde da se međunarodni marketing suočava sa raznim izazovima, ali da ni jedan nije tako složen kao kulturni izazov (2012).

2 Uticaj kulturnih razlika na formulisanje marketing miksa u multinacionalnim kompanijama

2.1 Promocija i kulturne razlike

Ciljni auditorijum utiče na odluke o tome šta reći, kako reći, kada reći, gde reći i ko će tu poruku saopštiti, tj. promocijska poruka mora biti upućena određenoj ciljnoj grupi na jeziku kojim govori, mora odgovarati njenom ukusu, željama i stavovima.

Oglašavanje je od svih tehnika promocije najosetljivije na kros-kulturne razlike. Istraživanja su potvrdila različita reagovanja potrošača na iste strategije oglašavanja, tj. da se ista poruka različito tumači u zavisnosti od kulture primaoca. Primeri neuspeha uzrokovanih neadekvatnom upotrebom fraza i simbola su mnogobrojni. Na primer, Američka telefonska kompanija neuspešno je pokušala da promoviše svoje usluge u Saudijskoj Arabiji jer su bilbordi prikazivali biznismena koji razgovara telefonom sa nogama na stolu, a pokazivanje donova predstavlja ozbiljnu uvredu u toj zemlji (Yalcin & Cimendag, 2012). Oglasi se često nazivaju kulturnim ogledalima jer odražavaju vrednosti određene kulture (Cemalović, 2009). Zato bi buntovničke reklame trebalo izbegavati u hijerarhijski orijentisanim društvima. Slogan Izazivaj sve

Bašić, Ž., Kostić-Stanković, M. i Cvijović, J. (2015). Uticaj kulturnih razlika na formulisanje marketing miksa multinacionalnih kompanija. *Anali poslovne ekonomije*, br. 12, str. 109–121

(*Challenge Everything*) proizvođača kompjuterskih igrica "EA Sport", nije odobren u duboko religioznim društvima. Suptilne razlike u jeziku lako mogu biti pogrešno protumačene. Jedan takav primer je kada je doslovni prevod američkog slogana *Živnite sa Pepsi-jem (Come alive with Pepsi)* na nemački jezik značio *Ustanite iz groba sa Pepsi-jem* (Usunier & Lee, 2009, str. 417). Čak i elementi oglašavanja koji se najčešće uzimaju zdravo za gotovo, poput boja i brojeva, treba da budu ispitani pod kros-kulturnim mikroskopom jer nisu univerzalno prevodivi. Pojedine boje imaju određena značenja. Na primer, bela simbolizuje žalost ili smrt u istočnoj Aziji, ali sreću i čistoću u Australiji i SAD-u.

Međunarodni direktan marketing se zasniva na personalizovanim porukama, što podrazumeva direktno obraćanje potencijalnom kupcu, pa postoji pravilo da se katalogi i drugi promotivni materijal štampa na lokalnim jezicima, a tekst se uglavnom priprema uz pomoć nekog ko je pripadnik ciljne grupe kako bi se osigurala pravilna primena gramatike, fraza, itd. Jezik treba adaptirati pažljivo, jer je npr. ime primaoca poput *Žan (Jean)*, koje je muško francusko ime englesko ime za devojke, pa bi tako *Žan-Klod* dobio poštu u kojoj mu se obrađaju sa gospođa ili gospođica. Još jedan problem na koji treba obratiti pažnju je etika. Granice privatnosti se različito definišu u različitim kulturama, pa npr. upotreba liste sa poštanskim ili e-mail adresama može izazvati zabrinutost za privatnost ili strah od moguće zloupotrebe ličnih podataka. Nemačka i Novi Zeland imaju vrlo stroge propise o privatnosti, dok su neke zemlje blaže po tom pitanju. Internet se sve više koristi u svrhe direktnog marketinga. Istraživanja su pokazala postojanje kulturnih razlika u stilovima veb dizajna (boji, fontovima), načinu organizovanja informacija po sekcijama sajtova ili uopšteno količinama dostupnih informacija, korišćenju efekata, itd. Uopredna analiza Pepsi sajtova širom sveta je, između ostalog, pokazala da američki sajtovi pružaju mnogo više informacija od belgijskih sajtova zato što Belgijanci sajt sa velikim brojem detalja i informacija smatraju neuređenim (Chirkova, 2011).

Tehnike unapređenja prodaje su uglavnom univerzalne, ali sunjihova upotreba i uslovi upotrebe razičiti u okviru različitih država. Tako, dok neke zemlje veruju u ličnu odgovornost i sposobnost potrošača (Velika Britanija i SAD), druge imaju manje poverenja u sposobnosti pojedinca da naprave odgovoran izbor (zemlje Severne Evrope i Latinske Amerike). Nivo pismenosti je takode važno uzeti u obzir zbog toga što ukoliko ciljno tržište čine uglavnom nepismeni ljudi oni neće reagovati na sredstvo koje uključuje tekst (npr. kupon). Gde god je stopa pismenosti niska treba dati prednost vizuelnim i oralnim tehnikama promocije, pa tako promotivne kampanje u nekim afričkim zemljama uključuju putovanje predstavnika proizvoda od sela do sela i prikazivanje promotivnog filma uz podelu besplatnih uzoraka u publici.

Promotivne tehnike često mogu biti povezane sa kulturnom slikom socijalnih statusa. U mnogim zemljama kuponi ili popusti mogu biti povezani sa statusom niže klase, jer implicitno šalju sliku o niskoj kupovnoj moći. U nekim društvima gest davanja besplatnog uzorka primaoci tumače kao znak lošeg kvaliteta proizvoda (Usunier & Lee, 2009).

PR menadžeri koji razvijaju i izvršavaju PR kampanje koje ciljaju multinacionalnu javnost moraju uzeti u obzir mnogo faktora - jezik, dostupnost medija, razlike u potrebama informacija, itd. U Kini je, na primer, održavanje

Bašić, Ž., Kostić-Stanković, M. i Cvijović, J. (2015). Uticaj kulturnih razlika na formulisanje marketing miksa multinacionalnih kompanija. *Anali poslovne ekonomije*, br. 12, str. 109–121

prijatnih međuljudskih odnosa važan zadatak PR menadžera i naglašava se važnost neformalne komunikacije jer veruju da će novinari plasirati vesti na osnovu ličnih odnosa sa njima.

Prilikom konferencija za štampu ili intervjuja treba obratiti pažnju na govorne stilove i sadržaje koji se koriste u određenoj kulturi. Britanski i američki stilovi komunikacije su opisani kao eksplicitni, što znači da se izbegava dvosmislenost i da izgovorene reči imaju bukvalno značenje. U mnogim drugim kulturama komunikacija je implicitna. Slušaoci poruku tumače na osnovu faktora kao što su kontekst i neverbalni signali, a bitno je i ko saopštava poruku. Izgovorene reči ne prenose u potpunosti celu priču i očekuje se da slušaoci *čitaju između redova* (Usunier & Lee, 2009).

Kulturne razlike su uočene i kod načina na koji kompanije reaguju na katastrofe (avionske nesreće, ekološke katastrofe, i sl.). Kada je švajcarsko farmaceutsko preduzeće optuženo za zagađenje Rajne usvojili su izuzetno nizak profil odražavajući švajcarsku sklonost ka privatnošću. Međutim, kada se dogodio pad aviona japanske kompanije njihov odgovor je bio veoma kompleksan, daleko izvan onoga što zapadnjaci očekuju u takvim situacijama: smenili su svog predsednika i javno se izvinili.

Da bi međunarodna lična prodaja bila uspešna potrebno je obratiti pažnju na različitosti koje se odnose na standarde oblačenja i ponašanja tokom sastanaka. Najvažniju ulogu u ličnoj prodaji igra prodavac, tako da pored standardnih osobina koje mora da poseduje, on mora biti odgovarajuće obučen i poznavati stil komuniciranja kulture iz koje dolazi kupac (verbalnu i neverbanu komunikaciju: način rukovanja, teme za usputno ćaskanje, prihvatljiva razdaljina, humor, gestikulacija, itd.). Uobičajene pokrete kao što je obično češkanje po čelu neko iz druge zemlje može potpuno pogrešno tumačiti. Npr. Francuzi se vređaju ukoliko im se novi poznanik obrati po imenu, pokazivanje *palca gore* je nepristojni signal u Australiji, itd.

Treba obratiti pažnju i na prodajne stilove: u azijskim zemljama, gde se samopouzdanje doživljava kao arogancija, prodavac treba da bude skroman i da izbegava konfrotacije sa kupcem. U Italiji, naprotiv, nedostatak samopouzdanja bi se mogao shvatiti kao jasan znak nedostatka ličnog kredibiliteta i pouzdanosti (Usunier & Lee, 2009).

2.2 Proizvod i kulturne razlike

Želje, ponašanje, ukusi i stavovi kupaca utiču na odluku o adaptiranju proizvoda. U biti, firmin uspeh ili neuspeh u inostranstvu u velikoj meri zavisi od njene sposobnosti da zadovolji potrebe ciljnih kupaca bolje od konkurencije (MTVU lekcije, 2006). Ukoliko proizvod posmatramo kao skup fizičkih (veličina, dizajn, boja, pakovanje), simboličkih (interpretacija fizičkih atributa, zemlja porekla, itd.) i servisnih atributa (podrška za kupce, vreme čekanja, itd.), potrošač, pre nego što donese odluku o kupovini, analizirajući sva tri nivoa proizvoda, formira potpunu sliku o njemu i sva tri nivoa se moraju adaptirati.

Pice, kao i kineska hrana, su uglavnom lokalizovani, često zbog nedostatka pravih sastojaka, ali i zbog toga što ukus je lokalizovan. MekDonalds nudi različite hamburgere širom sveta: Maharadža Mek od jagnjetine u Indiji, burger sa zemičkama od riže Japanu, itd. Pored toga, Britanci vole hrskavu masnoću na mesu, pa su njihovim pećnicama potrebni jaki elementi za zagrevanje (Usunier & Lee, 2009). Većina religija propisuje određena ponašanja u potrošnji. U vezi s time se posebno izdvajaju islam s halal standardom i judaizam s košer standardom što stvara potrebu za adaptacijom satojaka prehrambenih proizvoda (Jurković i Marić, 2010). Zanimljivo je i da Folksvagen automobil sa kompasom koji pokazuje ka Meki i ima posebnu policu za Kuran postao je veoma popularan na tržištu nekih islamskih država. Veličina proizvoda koja može biti savršena za pripadnike jedne kulture može biti neodgovarajuća za druge. Hamburger koji je dovoljan za jednog Amerikanca, u Francuskoj je dovoljan za dvoje, a ako bi veličina hamburgera ostala nepromenjena deo bi morao da se baci u smeće, pa ga potrošač neće kupiti. U Turskoj, na primer, konvencionalna rerna nije dovoljna za spremanje određenih tradicionalnih jela (Boztepe, 2008). Nekada adaptacija nema mnogo logičnu osnovu, npr. kod broja jedinica po pakovanju mora da se pazi na kulturno značenje datog broja. U Japanu je broj četiri znak smrti, pa se pakovanje sa četiri komada nečega izbegava (Usunier & Lee, 2009).

Način na koji se vrednuje i tumači kvalitet usluga od strane kupaca varira. Važan aspekt servisa je biti uslužen na vreme. Čekanje da se organizuje po pravilima koja se više-manje razlikuju od kulture do kulture. U nekim zemljama se preskakanje preko reda smatra standardnim ponašanjem, a oni koji to rade snažnim i moćnim. U SAD-u redovi su organizovani u skladu sa principom *prvi došao, prvi uslužen* i dugo čekanje nije poželjno. Tako, Pica Hat daje besplatnu picu kupcima koji su čekali više od deset minuta, dok se u nekim evropskim zemljama čekanje u restoranu vidi kao znak pažljive pripreme hrane (Usunier & Lee, 2009). Usluga podrazumeva susret osoba licem u lice i u tom smislu preovladavajuće kulturne norme će se primenjivati kao što se primenjuju u bilo kojoj društvenoj interakciji. Dostupnost, ljubaznost, spremnost da se daju informacije, tj. socijalni kodeks koji se tiče adekvatne usluge varira u zavisnosti od kulture. Na percepciju usluge često utiče i ambijent restorana. Starbaks adaptira svoje restorane koristeći lokalne dizajnere kako bi kupci povratili osećaj lokalnog kafića u zemljama gde postoji otpor ka globalizaciji i strah od uništavanja originalnih, tradicionalnih malih restorana.

Značenja proizvoda se uglavnom prenose preko ambalaže i spoljašnjeg izgleda proizvoda, ali ne povezuju sve kulture upotrebu istih simbola na isti način. Na primer, Kalsberg je morao da na pakovanju doda trećeg slona u Africi, pošto se dva slona viđena zajedno smatraju zloslutnim znakom. Roda simbolizuje smrt majki u Singapuru, pa čestitka sa slikom rode nije baš pogodna poruka novim majkama (Usunier & Lee, 2009). U Americi, bombona umotana u plavi ili zeleni omot je verovatno mentol, u Africi ista bombona će biti umotana u crveno, itd. Limenka američkog Red Bull-a je crveno-srebrna, jer je crvena simbol hrabrosti, a srebrna zrelosti. U Kini ona je plavo-zlatna jer kod njih te boje imaju značenje hrabrosti i zrelosti. I mirisi imaju značenje, pa miris limuna u SAD-u sugeriše svežinu, a na Filipinima je povezan sa bolešću (Usunier & Lee, 2009). Nenamerno negativno značenje imena je najopasnije: nemački sprej za kosu Caby-Net lansiran na

Bašić, Ž., Kostić-Stanković, M. i Cvijović, J. (2015). Uticaj kulturnih razlika na formulisanje marketing miksa multinacionalnih kompanija. *Anali poslovne ekonomije*, br. 12, str. 109–121

francuskom tržištu označavalo je toalet na francuskom, a Šervolet SS je u Izraelu imao uvredljivo značenje zbog povezivanja sa nemačkom nacističkom vojskom. Stereotipni stavovi mogu da podstiču ili ometaju marketing napore kompanija. Tako su, na primer, nemački proizvodi sinonim za kvalitetnu tehniku, italijanski za stil, a francuski za eleganciju. Čak se i pojedini proizvodi smatraju etničkim, tipičnim za pojedine zemlje, pa potrošači imaju tendenciju da povezuju zemlje i proizvode kao npr. Italiju i picu. Nekada i samo ime brenda može asociirati na određeno nacionalno poreklo, a time i na određene vrednosti. Npr. utvrđeno je da se francuskim izgovorom nekog brenda pozitivno utiče na proizvod u smislu njegovog luksuza, ali negativno utiče na viđenje njegove korisnosti (Usunier & Lee, 2009).

2.3 Cena i kulturne razlike

Na prvi pogled, cena sve samo ne kulturna, to je obična mera koja je određena racionalnim ekonomskim faktorima. Ali, ona je i signal koji prenosi značenje i kao takva se različito posmatra širom sveta. Preferencije, zahtevi i prihodi kupaca su takođe različiti u različitim zemljama i isti proizvod se može prodati po različitim cenama u dve zemlje.

Cena je važna komponenta komunikacije između kupca i prodavca jer potvrđuje njihov dogovor, tj. sporazum (Usunier & Lee, 2009). Ona može nastati sporazumno između kupca i prodavca putem pregovaranja (cenkanja) što je u mnogim zemljama zakonom zabranjeno ili strogo kontrolisano. U savremenim masovnim tržištima, obično važi politika *uzmi ili ostavi* sa kvazi-anonimnim prodavcima, a pregovaranje oko cene je smatrano primitivnim. Ipak, na mnogim tržištima razmena se još uvek odvija kroz pregovaranje i u većini zemalja u razvoju pregovaranje je i dalje pravilo, čak i za stvari male vrednosti. I religija može uticati na formiranje cene. Islam zabranjuje i da se promeni cena bez promene kvaliteta ili kvantiteta proizvoda jer to je varanje kupca zarad koristoljublja. Da bi se garantovala fer cena, islam zabranjuje gomilanje, crna tržišta i koncentraciju tržišne moći u bilo kom obliku. To jest, nema mesta za monopol i oligopole u islamskoj ekonomiji. Razmena mora biti zasnovana na poštenju i obostranoj saglasnosti.

Percepcija nemonetarne cene znači da objektivna cena nije jedina žrtva prihvaćena od strane potrošača prilikom kupovine proizvoda. Ostale žrtve, kao što je vreme provedeno u kupovini ili kivanju, su često uključeni u percipiranu cenu. Ono što je skupa žrtva u jednoj zemlji može biti čisto uživanje u drugoj. U kulturama gde je popularan aforizam *vreme je novac* nemonetarne cena će biti viša (ekonomsko-vremenski orijentisani potrošači), od onih u kojima važi *Tamo gde je zadovoljstvo, vreme se ne računa* (Francuska).

Opšte je prihvaćeno da su potrošači racionalni pri proceni kvaliteta. Ipak, to nije uvek slučaj i česti su primeri kada i pored minimalnog nivoa kvaliteta i maksimalnog nivoa cena, potrošači ne eliminišu proizvod iz svog plana kupovine. Na primer, potrošačima Severne Evrope ne smetaju visoke cene. Moguće objašnjenje je da su ove zemlje uglavnom luteranske i njihova religija zagovara stil života koji je prožet određenom štednjom u cilju materijalnog blagostanja. S jedne strane, roba treba da bude skupa da bi se ograničila potrošnja. S druge strane, ljudi vole dugotrajne robe u

Bašić, Ž., Kostić-Stanković, M. i Cvijović, J. (2015). Uticaj kulturnih razlika na formulisanje marketing miksa multinacionalnih kompanija. *Anali poslovne ekonomije*, br. 12, str. 109–121

skladu sa oštrim, štedljivim i utilitarističkim pogledom na život (na primer, oni vole čvrst, dugotrajan nameštaj).

2.4 Distribucija i prodaja i kulturne razlike

Distribucija je element marketing miksa koji je duboko ukorenjen u kulturi, jer je usko povezana sa svakodnevnim životom i ljudskim odnosima (čak i u velikim, samoposlugama i naizgled bezličnim prodavnicama). Važno je da slike koje kanal projektuje, metode prodaje, i klijentela, kao i izgled, treba da odgovara slici i karakteru koje proizvod ima za cilj da prenese. Lanac video klubova Blokbaster doživeo je neuspeh u Nemačkoj kada su pokušali da stvore sliku orijentisanosti na porodicu: u Nemačkoj video prodavnice nisu mesta za decu, jer je trećina naslova pornografska.

Na samom kraju, krajnji potrošači su ključni u dizajniranju marketing kanala. Moraju se uzeti u obzir sve njihove navike u kupovini. Npr. potrošačke navike u jednoj državi možda nisu u skladu sa radnim vremenom objekata, pa ukoliko u određenoj kulturi postoji navika izuzetno kasne večere ili izuzetno ranog doručka restorani moraju biti otvoreni u to doba.

Zapadni kanali distribucije imaju tendenciju da budu depersonalizovani i pojednostavljeni, međutim, u Japanu odnosi između članova kanala nisu bezlični, čak ni kada članovi pripadaju različitim kompanijama. Česte posete dobavljača maloprodaji su potrebne za održavanje bliskih ljudskih odnosa u kanalima i podsticanje kvaliteta usluga. Japanski distribicioni sistem je ukorenjen u japanskoj kulturi u kojoj vlada bliskost, zavisnost i visoko očekivanje od ostalih u grupi (Usunier & Lee, 2009).

3 Istraživanje kulturnih razlika i njegov značaj

Osnovna funkcija marketing istraživanja je da pravovremeno dostavi informacije menadžerima, kako bi oni osmislili adekvatne strategijske opcije. Rezultati istraživanja marketinga su najrealniji i direktno osvetljavaju i objašnjavaju ključne probleme koji su u datom periodu važni za donošenje odluke (Filipović i Kostić-Stanković, 2007). Istraživanje će pomoći u otkrivanju potencijalnih mogućnosti i opasnosti, u pravilnom pozicioniranju novih proizvoda i u identifikovanju i dijagnostikovanju potencijalnih problema i drugih aspekata marketing miksa (Craig & Douglas, 2001).

PepsiCo je u početku bio neuspešan u uvođenju svog „Frito-Lai“ čipsa na kinesko tržište. Prodaja je posebno bila niska u toku letnjih meseci. Istraživanje je otkrilo da kineski kupci povezuju prženu hranu sa *jang*-om, i da veruju da generiše toplotu tela u letnjim mesecima. Kao rezultat toga, uveden je Lai Limun u pakovanju pastelnih boja koji odražava *jing* i osećaj hlađenja (Craig & Douglas, 2001).

Neodgovarajuće generalizacije i primene rezultata istraživanja mogu kompaniju skupo koštati. Kada je greška napravljena već je kasno. Iako greške deluju potpuno nepredvidivo, one zapravo to nisu. Sve što je potrebno je jedno sveobuhvatno i kreativno istraživanje, sa pravilno definisanim teorijsko-metodološkim okvirom.

3.1 Predlog teorijsko-metodološkog okvira za istraživanje kulturnih razlika

Mnogi autori pozivaju na fleksibilnost u kros-kulturnom istraživanju. Za početak, međunarodni marketing istraživači treba da stvore maštovitu i promišljenu upotrebu različitih tehnika istraživanja (Easterby-Smith & Malina, 1999). Kvalitativne istraživačke tehnike nude brojne prednosti u međunarodnom marketing istraživanju ukoliko su nestrukturirane i ne podrazumevaju nametanje definisanih istraživačkih koncepata i modela. One su posebno korisne u istraživanju stavova i ponašanja potrošača, pružajući duboko razumevanje kontekstualnih faktora i obezbeđujući inpute u tumačenju kros-kulturnih razlika. Nestruktuisano kvalitativno istraživanje istovremeno povećava verovatnoću identifikacije nepredvidivih faktora, a može i da obezbedi uvid u skrivene motive potrošnje (Moisander & Valtonen, 2006).

Hofstede, Tromenars, Hepden-Tarner, Hol, i dr. su istraživali uticaj kulturnih razlika na marketing i kreirali sopstvene koncepte različitih kulturnih dimenzija ili kategorija koje su i danas najpopularnije prilikom posmatranja kulture u kontekstu menadžmenta. Te minimalističke stare studije i karakterizacija kulture nekako su uvek imale prednost nad vršenjem istraživanja sa novom dinamikom i vitalnošću (Tayeb, 2001, str. 99), ali za istraživanje kulture u marketingu potrebno je i decentriranje teorija i konstrukata, i uklanjanje uticaja dominantnih kulturnih teorija ili filozofija.

Najplodnijim su se pokazale studije u kojima su bili angažovani stručnjaci iz više disciplina i u kojima su korištene inovativne alatke za prikupljanje podataka. Za to su potrebni jaki teorijski i konceptualni okviri i integrisanje koncepata različitih istraživačkih tradicija i disciplina kao i kombinovanje različitih izvora i metodoloških filozofija (Craig & Douglas, 2009).

Nakata preporučuje da se pođe od šireg, bogatijeg *teorijskog terena*, tj. takozvane *kutije za alat* koja se sastoji od različitih društvenih teorija kojom bi se marketari služili u zavisnosti od svojih potreba. To može da bude dug i naporan put, ali sigurno vodi do željenog cilja, jer će se tako najbolje ispitati i razumeti kulturne odlike ciljne populacije (Nakata, 2009). Dakle, ovaj pristup je dugotrajan i težak da se organizuje i koordinira, ali veoma plodonosan. To, međutim, ne znači da bi marketing istraživači trebalo da u potpunosti napuste druge, stare perspektive. Ostali pristupi mogu biti plodni u komplementarnom smislu.

Među naukama koje daju doprinos marketing istraživanju u ovom radu biće reči o antropologiji, jer se ona pretežno bavi kulturom. Antropologija naglašava individualno ponašanje unutar kulturnih konteksta i sa osvrtom na zajedničke vrednosti i verovanja. No, treba imati na umu da pored antropologije marketing istraživanju mogu pomoći i drugi društveni naučnici kao što su različite vrste psihologa ili sociologa koji mogu detektovati činjenice koje su nedostupne antropolozima.

Etnografija je ključna metodologija antropologije u kojoj etnograf učestvuje, u većoj ili manjoj meri, u zajednici koju izučava čime postaje *insajder* na neko vreme. Ovo mu zauzvrat omogućava da *vidi svet očima ispitanika* i u stanju je da proizvede izveštaj koji je veran perspektivi ispitanika (Moisander & Valtonen, 2006). U praksi, antropolozi igraju različite uloge u kompanijama za koje rade. Šervolet je, na primer, želeo poziciju na vrhu za svoj SUV, i unajmio antropološkinju Ilsu Šumaher da istraži

Bašić, Ž., Kostić-Stanković, M. i Cvijović, J. (2015). Uticaj kulturnih razlika na formulisanje marketing miksa multinacionalnih kompanija. *Anali poslovne ekonomije*, br. 12, str. 109–121

kako se kupci odlučuju za kupovinu vozila fokusirajući se na simboličku ulogu automobila i motive potrošača da ih kupuju. Otkrila je da se ženama sa decom posebno svidela činjenica da SUV, za razliku od karavana, ne šalje poruku *Ja sam majka*. Ostali potrošači su videli SUV kao istovremeno siguran i avanturistički. Ševrolet je ove informacije upotrebio da napravi SUV enormno popularnim (Tian, 2010).

3.2 Predlog izgradnje infrastrukture za istraživanje kulturnih razlika

Iako je filozofsko razvijanje interdisciplinarnog istraživanja za pohvalu, u praksi ga je teško postići i češće se o njemu samo raspravlja nego što se praktikuje najčešće zbog toga što se mnogi naučnici osećaju sigurnije dok rade u disciplini sa jasno određenim granicama (Burton, 2001, str. 729). U velikoj meri odbojnost je razumljiva, ali, iako postupak zahteva više truda, vremena i novca, u jednakoj meri se uloženo isplati.

Neki koraci bi trebalo da se preuzmu na akademskom, a neki na menadžerskom nivou. Za to postoji više načina i kompanija bi mogla da se odluči za onaj koji joj najviše odgovara:

- Organizovanje seminara naučnika različitih disciplina i menadžera sa temom marketinga, konsultacija naučnika koji su stručni za određenu oblast ili odgovarajući kulturni kontekst, koji se bavi određenom ciljnom grupom (npr. tinejdžerima) ili nekim određenim aspektom potrošnje (npr. konzumiranjem alkohola).
- Konsultovanje agencije koje imaju tim sastavljen od različitih društvenih naučnika.
- Zapošljavanje interdisciplinarnog istraživačkog tima unutar kompanije.
- Obučavanje kadrova za međunarodna istraživanja sa naglaskom na interdisciplinarna znanja.

U svakom slučaju, na bilo koji način, marketeri i istraživači bi trebalo zajedno da pristupe problemu jer marketer najbolje razume odluku koja se treba doneti na bazi prikupljenih podataka, pa će najbolje i znati koje su mu informacije neophodne, a istraživač sa druge strane najbolje razume istraživački proces i način kako da dođe do traženih informacija.

4 Zaključak

Kultura je neizostavan deo života, pa se stoga njen sveobuhvatan uticaj ne sme zanemariti, počev od jezika, simbola, slika i religije, pa do nekih njenih sitnih oblika kao što su boje i brojevi, ili običan dodir ili osmeh. Svaki njen segment je bitan jer može ozbiljno ugroziti uspeh marketinške komunikacije, a time i imidž kompanije. S obzirom na to da danas kompanije sve više teže da prošire svoje poslovanje na međunarodno tržište, one koje su spremne da investiraju u adaptaciju marketing miksa u odgovarajućoj meri za određeno izvozno tržište imaju najveće šanse za uspeh, a sa druge strane, neuvrštanje kulturnih razlika u marketinške strategije skupo ih košta.

Bašić, Ž., Kostić-Stanković, M. i Cvijović, J. (2015). Uticaj kulturnih razlika na formulisanje marketing miksa multinacionalnih kompanija. *Anali poslovne ekonomije*, br. 12, str. 109–121

Sprovođenje detaljnih i sistematičnih istraživanja ciljnog tržišta sa svim njegovim specifičnim obeležjima nipošto se ne sme zaobići u procesu formulisanja marketing miksa. Od njegovog kvaliteta sve zavisi. Načini pristupanju istraživanju su nebitni (unajmiti ili zaposliti stručnjaka ili koristiti metodološki aparat drugih naučnih oblasti), bitno je da ono bude što sistematičnije i sveobuhvatnije, po mogućstvu interdisciplinarno pri čemu će ga svaka kompanija krojiti po svojim potrebama.

Ova faza će dodatno mnogo koštati kompaniju, i vremena i novca, ali ono što se ne uloži u ovu fazu, uložiće se u ispravljanje grešaka. Ono što je sigurno je i da je dalji razvoj teorija i redefinisane u polju istraživanja postaje obaveza, ali pritom treba imati na umu da se „Neka od najinteresantnijih dešavanja u marketingu nalaze na granicama sa drugim disciplinama, a ne u centru već dobro kolonizovanih disciplinskih teritorija“ (Zaltman, 1997, str. 437).

5 Popis literature

- Boztepe, S. (12.06.2013). *User-Value-Based Product Adaptation*. Preuzeto 12.06.2013, sa sajta http://www.ead.verhaag.net/fullpapers/ead06_id166_2.pdf.
- Burton D. (2001). Critical Marketing Theory: the Blueprint?. *European Journal of Marketing*, 35/5-6, 722–743.
- Cemalovic, A. (2009). *Advertisements as Cultural Mirrors - A Comparative Analysis of Carlsberg's Printed Beer Advertisements in Denmark and Great Britain*. Unpublished bachelor thesis, Aarhus School of Business.
- Chirkova A. (2011). *Pepsi across cultures: analysis and cross-cultural comparison of Pepsi websites*. Unpublished master thesis, University of Gothenburg.
- Craig C. S. & Douglas S. P. (2001). Conducting international marketing research in the twenty-first century, *International Marketing Review*, 18/1, 80–90.
- Craig S., Douglas, S. P. (2009). *International Marketing Research*. Boston: Wiley.
- Easterby-Smith M. & Malina, D. (1999). Cross-Cultural Collaborative Research: Toward Reflexivity. *Academy of Management Journal*, 42/1, 76–86.
- Filipović, V. i Kostić-Stanković, M. (2007). *Marketing menadžment*. Beograd: Fakultet organizacionih nauka.
- Hofstede, G. (1994). Management Scientists Are Human. *Management Science*, 40/1, 4–13.
- Jurković-Marić, O. (2010). Primjena halal i košer certifikata u marketingu hrane. *Preporodov Journal*, br. 117, str. 28–37.
- Larimo, J. & Kontkanen, M. (2008). *Standardization vs. Adaptation of the Marketing Mix Strategy in SME Exports*. Paper presented at the 34th EIBA Annual Conference International Business and the Catching-up Economies: Challenges and Opportunities, Tallinn.
- Meyer, E. & Bernier, I. (2010). *Standardizing or Adapting the Marketing Mix across Culture-A case study: Agatha*. Unpublished master thesis, Halmstad School of Business and Marketing.
- Moisander, J & Valtonen, A. (2006). *Qualitative Marketing Research: A Cultural Approach*. New York: SAGE Publications.
- Nakata, C. (2009). *Beyond Hofstede: Culture Frameworks for Global Marketing and Management*. London: Palgrave-Macmillan.
- Tian, R. G. (2010). The Unique Contributions and the Unique Methodologies: A Concise Overview of the Applications of Business Anthropology. *International Journal of Business Anthropology*, 1/2, 70–88.
- Tayeb, M. (2001). Conducting Research Across Cultures: Overcoming Drawbacks and Obstacles. *International Journal of Cross Cultural Management*, 1/1, 91–108.
- Usunier, J. C. & Lee J. A. (2009). *Marketing Across Cultures*. New York: Prentice Hall.

- Bašić, Ž., Kostić-Stanković, M. i Cvijović, J. (2015). Uticaj kulturnih razlika na formulisanje marketing miksa multinacionalnih kompanija. *Anali poslovne ekonomije*, br. 12, str. 109–121
- Yalcin, E. & Cimendag, I. (2012). *Global marketing advertising with cultural difference: How can global companies better address cultural differences in marketing advertising in the Middle East?* Unpublished master thesis, Jönköping International Business School.
- Veljković, S. (2009). Uticaj etnocentrizma na potrošače u Srbiji. *Časopis za marketing teoriju i praksu, QMJ*, br. 40/2, str. 97–106.
- Zaltman, G. (1997). Rethinking Market Research: Putting People Back In. *Journal of Marketing Research*, 34/4, 424–437.