

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Meta Arčon

Globalna blagovna znamka IKEA: Medkulturne razlike in kulturna adaptacija  
Diplomsko delo

Ljubljana, 2017

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Meta Arčon

Mentorica: izr. prof. dr. Maruša Pušnik

Globalna blagovna znamka IKEA: Medkulturne razlike in kulturna adaptacija  
Diplomsko delo

Ljubljana, 2017

*Zahvala*

*Hvala mentorici, izr. prof. dr. Maruša Pušnik, za strokovno pomoč in nasvete pri pisanju diplomske naloge.*

*Zahvaljujem se tudi staršem, prijateljem in moji Render ekipi za spodbudne besede ter razumevanje. Še posebej pa se zahvaljujem Moniki in Teji, brez vaju bi bilo veliko težje!*

## **Globalna blagovna znamka IKEA: medkulturne razlike in kulturna adaptacija**

Ikea velja za eno najuspešnejših in prepoznavnejših podjetij. Uspeh si je na globalnem trgu zagotovila s prodajo standardiziranih pohištvenih izdelkov po dostopnih cenah. Čeprav je Ikea svojo poslovno strategijo gradila na standardizaciji, je skozi čas prepoznala, da je homogenizacija potrošniških navad in vrednot kot posledica globalizacije nedosegljiva. Zato je svojo prepoznavnost začela graditi na lastni nacionalni kulturi in izvažanju švedskosti. Skozi nalogo sem odkrivala, kako podjetje svojo lastno kulturo izkorišča kot kompetitivno prednost in kako lastno kulturo prilagaja, da bi ohranila ugled švedskosti na tujih trgih. S pomočjo analize prilagoditev v treh različnih državah sem ugotovila, da se Ikea zaveda pomena medkulturnih razlik in svoje poslovanje prilagaja različnim kulturam, a kljub temu v trgovinskih centrih ohranja svojo kulturno dominanco. Z analizo vstopnih spletnih strani pa sem dobila še dodaten vpogled v pomen razumevanja medkulturnih razlik in kako pomembno je prilagajanje, čeprav je glavno vodilo podjetja njegova lastna nacionalna izjemnost.

**Ključne besede:** IKEA, globalizacija, medkulturne razlike, kulturna adaptacija, kulturne dimenzije.

### **IKEA a global brand: Cross-cultural differences and cultural adaptation**

Ikea is regarded as one of the most successful and recognizable companies, conquering the global market by selling standardized furniture products at affordable prices. Although the foundation of its business strategy is standardization, the company has realized over time that a previously anticipated homogenization of consumer habits and values is – in fact – unattainable. This is why Ikea began to emphasise the culture of its own country of origin (Sweden) throughout its brand. Through my research, I discover how the company makes due of its own culture, transforming it into a competitive advantage, whilst nevertheless adapting it to various circumstances and contexts in order to maintain a positive perception of Sweden in foreign markets. The findings of my analysis of the adaptations the company has made in three different countries show that Ikea is aware of the importance of cross-cultural differences and that it adapts its business to different cultures while maintaining its cultural dominance. By analysing the home pages of Ikea's websites in these three countries, I gained an additional insight into the importance of cross-cultural differences and how Ikea is adapting to them, yet striving to maintain that which sets it apart from any other company – its "Swedishness".

**Key words:** IKEA, globalization, cross-cultural differences, cultural adaptation, cultural dimensions.

## KAZALO

1	UVOD .....	7
2	GLOBALIZACIJA IN POTROŠNA KULTURA .....	8
2.1	Kozmopolitizem, homogenizacija in standardizacija kot posledica globalizacije .....	10
2.2	Globalizacija in nastanek globalnih blagovnih znamk .....	11
3	KULTURA IN MEDKULTURNE RAZLIKE .....	13
3.1	Kaj je kultura in kako jo lahko opredelimo .....	13
3.2	Hofstede in kategorizacija kulture .....	13
3.3	Hall in kategorizacija kulture .....	16
4	GLOBALIZACIJA IN KULTURNA APROPRIACIJA .....	17
4.1	Kulturna globalizacija .....	17
4.2	Kulturna apropiacija in njena kategorizacija .....	18
5	MULTIMODALNA ANALIZA .....	19
6	METODOLOŠKI ZASNUTEK RAZISKAVE: .....	22
7	IKEA – NAJPREPOZNAVNEJŠA IZVOZNIKA ŠVEDSKE KULTURE .....	23
7.1	IKEA – Zgodovina, delovanje podjetja in izvažanje švedske kulture .....	23
8	KULTURNA ADAPTACIJA PONUDBE IN TRGOVSKIH CENTROV IKEA .....	24
8.1	Kulturna adaptacija v Savdski Arabiji .....	25
8.2	Kulturna adaptacija na Kitajskem .....	28
8.3	Kulturna adaptacija v Združenih državah Amerike .....	31
8.4	Vrednotenje adaptacije ponudbe in trgovinskih centrov .....	34
9	MULTIMODALNA ANALIZA VSTOPNIH SPLETNIH STRANI IN ODRAŽANJE NACIONALNE KULTURE .....	35
9.1	Vstopna stran IKEA Savdska Arabija .....	36
9.2	Vstopna stran IKEA Kitajska .....	40
9.3	Vstopna stran IKEA Združene države Amerike .....	43
9.4	Diskusija .....	46
10	ZAKLJUČEK .....	51
11	LITERATURA .....	53

PRILOGE.....	57
Priloga A: Globalna vstopna stran.....	57
Priloga A.1 : Globalna vstopna stran.....	57
Priloga B: Vstopna stran Savdska Arabija .....	58
Priloga B.1: Vstopna stran Savdska Arabija 1 .....	58
Priloga B.2 : Vstopna stran Savdska Arabija 2.....	58
Priloga B.3: Vstopna stran Savdska Arabija 3 .....	59
Priloga B.4: Vstopna stran Savdska Arabija 4.....	59
Priloga B.5: Vstopna stran Savdska Arabija 5 .....	59
Priloga B.6: Vstopna stran Savdska Arabija 6.....	60
Priloga B.7: Vstopna stran Savdska Arabija 7 .....	60
Priloga B.8: Vstopna stran Savdska Arabija 8.....	60
Priloga B.9: Vstopna stran Savdska Arabija 9.....	61
Priloga B.10 Vstopna stran Savdska Arabija 10 .....	61
Priloga B.11: Vstopna stran Savdska Arabija 11 .....	61
Priloga C.1: Vstopna stran Kitajska 1 .....	62
Priloga C.2: Vstopna stran Kitajska 2.....	62
Priloga C.3 : Vstopna stran Kitajska 3.....	63
Priloga C.4: Vstopna stran Kitajska 4.....	63
Priloga C.5: Vstopna stran Kitajska 5.....	64
Priloga C.6: Vstopna stran Kitajska 6.....	64
PRILOGA Č: Vstopna stran Združene države Amerike .....	65
PRILOGA Č.1: Vstopna stran Združene države Amerike 1 .....	65
PRILOGA Č.2: Vstopna stran Združene države Amerike 2 .....	66
PRILOGA Č.3: Vstopna stran Združene države Amerike 3 .....	66
PRILOGA Č.4 Vstopna stran Združene države Amerike 4 .....	66
PRILOGA Č.5 Vstopna stran Združene države Amerike 5 .....	67
PRILOGA Č.6: Vstopna stran Združene države Amerike 6 .....	67
PRILOGA Č.7: Vstopna stran Združene države Amerike 7 .....	68
PRILOGA Č.8: Vstopna stran Združene države Amerike 8 .....	68

## 1 UVOD

Kamorkoli dandanes pridemo, v katerokoli večje mesto, povsod naletimo na iste blagovne znamke. Na robovih mest stojijo velikanski nakupovalni centri, z njihovih pročelij pa v nas boljčijo velikanski logotipi in napisi globalno prepoznavnih blagovnih znamk, kot so Zara, H&M, IKEA ... Na ulicah lahko srečamo ljudi, ki imajo enake čevlje, torbice, telefone tako v centru Ljubljane kot v centru Šanghaja. Globalne blagovne znamke so eden od simbolov globalizacije in tako kot slavni zvezdniki ter politiki so postale *lingua franca* za potrošnike širom sveta (Holt in drugi 2004).

Nedolgo tega je bila globalizacija razumljena kot nova paradigma v mednarodnem poslovanju. Levittova<sup>1</sup> provokativna trditev je spodbudila širjenje miselnosti, predvsem med veljaki v velikih podjetjih, ki so si ambiciozno želeli preboja na tuji trg, da lahko korporacijam z lahkoto uspe na mednarodnem področju, kadar upoštevajo ekonomiko enostavnosti in standardizacijo (v Holt in drugi 2004, 1). Skrb za adaptacijo lokalni kulturi in trgu, na katerega je določeno podjetje vstopilo, je bila takrat odveč oziroma vsaj tako so domnevali. A uspeh neusmiljene globalizacije in standardizacije ni bil večer. Stagnacija se je začela takoj ob prehodu v novo tisočletje (Quelch, 2003). Globalizacija je s perspektive znamčenja kar naenkrat s svojimi standardiziranimi produkti izgubila prvotni stik s potrošniki, saj je večina globalnih korporacij na vseh trgih delovala z le eno, centralizirano strategijo. Sledil je nenaden padec prodaje in potrebne so bile spremembe. Globalna podjetja in korporacije so morali spremeniti svoje mišljenje ter strategije poslovanja. Zaživela je ideja: »Misli globalno, deluj lokalno« (Dumitrescu in Vinerean 2010, 147).

V trenutnem času prevladujoče pospešene globalizacije, v katerem so vezi med državami prepletene zaradi številnih mednarodnih sporazumov in odprtega trgovanja, je razumevanje okolja ter njegove kulture vitalnega pomena za uspešno delovanje kakršnega koli podjetja, ki želi biti globalno prepoznano oziroma uspešno na vseh mednarodnih trgih. Prav to bo osrednja tema mojega diplomskega dela. Skozi nalogo bom skušala poudariti, kako pomembno je

---

<sup>1</sup> Theodore Levitt (1983) je leta 1983 v Harvard Business Review objavil prispevek, v katerem je globalizacijo videl kot odlično odskočno desko za vzpostavitev teorije standardizacije ob predpostavki, da bo ta spodbudila homogenizacijo potrošnje.

razumevanje in poznavanje medkulturnih razlik za uspeh mednarodnega podjetja na specifičnem lokalnem trgu.

Naloga je razdeljena na dva dela. V teoretičnem delu bom s pomočjo sekundarne literature na kratko predstavila globalizacijo, njene vplive in prepletanje s kulturo. Pisala bom tudi o razvoju globalnih blagovnih znamk, homogenizaciji, kozmopolitizmu in medkulturnih razlikah. V empiričnem delu naloge pa bom svoje raziskovanje usmerila v študijo primera, kjer bom pod drobnogled postavila svetovno prepoznavno podjetje IKEA. Ikeo sem si izbrala zaradi njene vseprisotnosti na globalnem trgu in ker je s prodajo standardiziranih izdelkov sinonim uspeha na mednarodnem trgu. Na primeru blagovne znamke bom raziskovala prilagajanje medkulturnim razlikam. Odločila sem za analizo treh držav, v katerih je prisotna Ikea, in sicer Savdske Arabije, Kitajske in Združenih držav Amerike. Najprej bom v nalogi analizirala adaptacije, ki jih je Ikea izvedla v trgovskih centrih in v svoji ponudbi. Na podlagi analize bom raziskovala, ali pri adaptaciji prihaja do kulturne apropiacije. Sledila bo še multimodalna analiza vstopnih spletnih strani zgoraj omenjenih držav. Skozi analizo bom odkrivala, ali Ikea svoje spletne strani prilagaja vsaki državi posebej in upošteva medkulturne razlike. Zanimalo pa me bo tudi, katere dimenzije kulture pri tem upošteva. Glavni namen diplomske naloge je ugotoviti: 1. Kako se Ikea prilagaja medkulturnim razlikam? 2. Ali pri prilagajanju medkulturnim razlikam prihaja do kulturne apropiacije? in 3. Katere kulturne dimenzije upošteva pri prilagoditvi vsebine na spletnih straneh? Z nalogo želim pokazati, kako pomembno je razumevanje lokalne kulture in njenih posebnosti ter pripomoči k razumevanju pomembnosti lokalne kulture in opomniti, da prihodnost ne prinaša homogenizacije družbe.

## **2 GLOBALIZACIJA IN POTROŠNA KULTURA**

"Vsaka zgodba ima dve plati in tudi globalizacija ima temne ter svetle strani" (Svetličič 2004, 15). Razumevanje globalizacije je že od vsega začetka zelo kompleksno. Številni avtorji so jo v svojih akademskih člankih opredelili vsak na svoj način. Tako lahko pod pojmom globalizacija razumemo pospešene svetovne družbene procese, ki povezujejo med seboj tudi najbolj oddaljene točke na Zemlji (Rizman v Svetličič 2004, 19). Ali pa, kot je dejal Beck (2003), globalizacija pomeni politizacijo, ki je prebila okvir nacionalne države in omogoča demokratični kapitalizem.

Po Sorosu (2003) predstavlja globalizacija prost pretok kapitala in povečano prevlado multinacionalnih korporacij na svetovnem finančnem trgu. Po njegovem mnenju je



globalizacija pojav, ki je nastal kot produkt industrializacije in je kasneje rasel skupaj s kapitalizmom.

Globalizacija torej z drugimi besedami predstavlja difuzijo globalnih praks in globalne potrošne kulture s pomenljivim vplivom na ekonomijo ter družbo. Gre za internacionalizacijo različnih dejavnosti med svetovnimi državami, ki se širi po svetu preko zahodne kulture.

Beck (2003) je trdil, da globalizacija ustvarja pluralno, transnacionalno in inkluzivno svetovno civilno družbo, ki deluje kot tretji subjekt poleg držav ter korporacij. Globalizacija je zanj svetovna družba brez svetovne države – globalno deorganiziran kapitalizem. De Mooij (2014) pa je zapisala, da s pojmom globalizacije opredeljujemo pretok kapitala, tehnologije, medijev in spremembe človeškega vedenja, ki so rezultat globalizacijskih tokov.

V njeno podrobno razlago se je podal tudi Scholte (1997), ki je zapisal, da na tak ali drugačen način razprave o globalizaciji običajno poudarjajo vprašanje meje, ozemeljsko razmejitve državnih jurisdikcij in z njimi povezana vprašanja upravljanja, gospodarstva, identitete ter skupnosti. Opisal jo je kot proces, ki vsebuje preoblikovanje celotne prostorske organizacije družbenih odnosov in transakcij (Scholte v Svetličič 2004, 21). Dejal je tudi, da gresta kapitalizem in globalizacija z roko v roki, a kljub temu odprt pretok meja ni le posledica kapitalizma, temveč gre za posledico tehnoloških inovacij, dinamike državnih sistemov ter nekaterih vzgibov moderne kulture (Scholte 1997, 432–433). Globalizacija je po Scholtejevih besedah korenito povečala in pospešila potrošnjo širom sveta. Z globalnim dosegom, ki so ga omogočale napredne telekomunikacijske tehnologije, se je lahko na vsakem trgu razvijalo podjetje, ki je stremelo h globalni prodaji in je svojim kupcem lahko nudilo enake produkte vsepovsod.

Podobno je o standardizaciji trdil tudi Levitt, a za razliko od ostalih avtorjev je bil edini, ki je globalizacijo videl kot pozitivno. Zapisal je, da je globalizacija ustvarila trg, kjer se lahko množici prodajajo enotni, standardizirani produkti in storitve. Uspeh globalnih podjetij je videl v prilagajanju globalnemu potrošniku in ne lokalnemu (v de Mooij 2014, 82). Levittov argument je bil osnovan na podlagi domnev, da je vedenje potrošnika vedno racionalno in da potrošnik venomer skuša le maksimizirati svoj izkupiček. A pri tem je Levitt pozabil upoštevati kulturni kontekst, ki ima izredno velik pomen (de Mooij 2004).

Prav to, kako pomemben je kulturni kontekst, bom skušala dokazati tudi skozi svojo nalogo. Predpostavka o svetu kot »globalni vasi«, v kateri je družba homogenizirana in meje med kulturami zabrisane, je napačna ali celo naivna. Kulturni vzgibi so namreč eden pomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na vedenje potrošnika, in le razumevanje kompleksnosti kulturne raznolikosti zagotavlja uspeh na globalnem trgu. Globalizacija je v veliko primerih označena kot uničevalka lokalne kulture, a na podlagi prebrane literature lahko zagotovo trdim, da je globalizacija ponovno obudila lokalne kulturne identitete in samozavedanje o njihovem obstoju širom sveta.

## **2.1 Kozmopolitizem, homogenizacija in standardizacija kot posledica globalizacije**

Po de Mooij (2014, 67) naj bi industrializacija, modernizacija, nova svetovna blaginja, nove tehnologije prispevale k nastanku univerzalne civilizacije, ki goji univerzalne vrednote in potrošne vzorce. Globalizacija naj bi bila vodilo za nastanek homogenih globalnih segmentov brez meja, v katerih povsod prevladujejo enake vrednote. Fokus na standardizaciji, iskanju podobnosti in univerzalnosti je številne tržnike prepričal, da nekje na svetu obstaja segment potrošnikov s podobnim življenjskim stilom ter vrednotami, ki ga lahko poimenujejo kozmopolitski potrošnik. Takšna ideologija predpostavlja, da ima 18-letnik v Italiji več skupnega z 18-letnikom na Kitajskem kot pa s starejšimi pripadniki njegove lastne kulture. Predvsem najstniki so bili v obdobju 90. let zasičeni s pojavom multinacionalnih blagovnih znamk, kot so Nike, Sony, Levi's in MTV. Te znamke so na neki način med njimi spodbujale vzpostavitev globalnih vrednot in norm. Toda ali lahko res kup globalnih izdelkov in znamk vzpostavi čisto novo kulturo potrošnikov? Mar se za našimi potrošnimi vzgibi ne skrivajo določene vrednote in želje, ki se od enega do drugega posameznika razlikujejo?

Koncept kozmopolitizma je bil definiran že leta 1957, ko je prvi o njem pisal sociolog Merton (v Parts 2013, 31). Za definicijo kozmopolitizma je uporabil prisposodbo svetovnega državljan. To naj bi bil posameznik, katerega naravnost prehaja vse kulture. Predpostavljal je, da na svetu obstajajo ljudje, ki sebe vidijo kot državljane sveta, naroda brez meja in se raje opredeljujejo na podlagi sveta kot pa na podlagi nacionalne pripadnosti. Takšni posamezniki vidijo svet kot homogeno geografsko enoto.

Riefler in Diamantopoulos (2009) pa sta kozmopolitizem definirala kot tridimenzionalni konstrukt, ki (1) zaobjema odprtost potrošnika do drugih držav in kultur, (2) ceni drugačnost, ki jo prinašajo različni produkti iz različnih držav, ter (3) je pozitivno naravnani k potrošnji

produktov tujega izvora. Takšni potrošniki naj bi v splošnem pri nakupovanju imeli bolj odprt pristop in tako predstavljajo t. i. globalne potrošnike.

V literaturi, ki preučuje kozmopolitizem, so bile uporabljene številne definicije tega izraza, kar pa je vsem tem opredelitvam skupno, je to, da vse obravnavajo kulturo kot odprt in fluiden koncept. Koncept kozmopolitizma je bil v času rasti globalnih podjetij in znamk apliciran na številne strategije v mednarodnih korporacijah, kar pa je v veliko primerih šlo navzkriž z globalno integracijo ter z odzivom lokalne skupnosti (Bartlett in Ghoshal v Parts 2013, 31).

Kozmopolitizem se povezuje z idejo homogenega globalnega trga, kjer fluidnost kulture ne pozna omejitev, a tak trg je le utopična ideja. Dokaz so vsa globalna podjetja in znamke, ki so skušale na tujih trgih uspeti z enotno strategijo in spodletela, tipični primeri so Coca-Cola, Mattel, Walmart ... Kulturne razlike med državami so prevelike, da bi lahko potrošnje posploševali. Že v Evropi se potrošno vedenje razlikuje od države od države. »Ni bolj različnih držav v Evropi, kot sta Belgija in Nizozemska, ki si delita tudi skupni jezik in mejo, a kljub temu jih v veliko marketinških raziskavah enačijo kot Benelux« (de Mooij 2004, 12). Čeprav je globalizacija privedla tehnološke, medijske in finančne konverzije, pa to nikakor ni vplivalo na poenotenje vrednot in želj potrošnikov širom sveta (de Mooij 2014, 41).

## **2.2 Globalizacija in nastanek globalnih blagovnih znamk**

Globalna blagovna znamka nima splošno sprejete definicije, ki bi točno označila njen pomen. V večini primerov se definicije osredotočajo na strategijo podjetja, potrošniške zaznave ali mednarodno trgovanje. Sicer pa je najpogosteje uporabljena definicija ta, ki pravi, da je globalna znamka tista, ki uporablja enako ime in logotip na različnih trgih, oziroma znamka, ki jo lahko potrošniki najdejo pod enakim imenom v več različnih državah (de Mooij 2014, 154). Znamka tako na enak način na vseh trgih gradi prepoznavnost, se enako pozicionira, uporablja enake strateške in marketinške prijeme (de Mooij, 2004). Literatura o globalnem znamčenju je precej pomanjkljiva in precej pristranska, saj večina avtorjev prihaja iz Združenih držav Amerike ali Združenega kraljestva, kjer dominira ideja, da globalno blagovno znamko reprezentira ideologija standarda: »Ena velikost ustreza vsem« (de Mooij 2014, 157). Argument za razvoj globalne blagovne znamke pa vidijo v predpostavki, da standardizacija vodi v homogenizacijo, ki se finančno bolj splača. A v realnem svetu je obstoj take znamke skorajda nemogoč, niti Coca-Cola in Pepsi-Cola nista popolnoma standardizirani. Obe pijači

sta na primer na arabskem trgu v svojih proizvodih povečali količino sladkorja, saj imajo potrošniki na Blžnjem vzhodu raje sladke pijače (Steenkamp 2015).

Porast globalnih blagovnih znamk izvira iz točno določenega obdobja v naši zgodovini. To je čas vlade Regana in Tatcherejeve, ko sta nastopila deregulacija in privatizacija, čas, ko je globalni trg postal resničnost. To je tudi čas, ko je Theodore Levitt v znanstveni reviji Harvard Business Review objavil slavni prispevek o rojstvu globalnega trga in standardizaciji produktov oziroma storitev. Levitt (1983) je prednost videl v razvoju transnacionalnih, globalnih znamk, ki bi lahko s svojo transnacionalno komunikacijo potrošnika pripeljale do konvergence okusa. Potrošniki naj bi tako sprejeli globalni okus. Standardizacijo pa je videl kot odlično taktiko prodaje produkta pod ceno, ki jo je ponujala lokalna konkurenca. Številni akademiki se niso strinjali z vsemi njegovimi trditvami, a mnoga podjetja so hitro krenila na svetovni trg z mislijo, da lahko svoje produkte in storitve prodajajo povsod enako, s tem, da bi potrošnika prisilila v razumevanje njihovega jezika in absorbcijo njihove kulture (Klein 2000). Tako sta na primer Toyota in Panasonic hitro skočila in v svet poslala standardizirane produkte po izjemno nizkih cenah. Med 80. in 90. leti so takšna na novo internacionalizirana podjetja cvetela. Potrošniki širom sveta so jih sprejeli odprti rok. V času hladne vojne so bili produkti, ki so prihajali iz zahodnih držav, reprezentacija svobode in razkošja. Nove kavbojke Levi's ali cigareti Marlboro so v očeh potrošnika predstavljali ameriške vrednote in zahodnjaški življenjski stil (Klein 2000).

A brutalna penetracija trga, predvsem s strani ameriških korporacij in podjetij, je globalizacijo v očeh potrošnikov bolj kot ne spremenila v amerikanizacijo. Največ t. i. globalnih korporacij je prihajalo prav iz Združenih držav, ki so prek svoje homogenizirane komunikacije promovirale podobe svobodnjaške Amerike (Klein 2000). Ob prehodu v novo tisočletje so se blagovnim znamkam, kot so Coca-Cola, Nike, McDonalds, KFC in podobnim kar naenkrat porušili načrti in postale so simbol antiglobalizacijskih protestov. Jezni demonstranti so v Davosu razbijali okna prvega McDonaldsa v mestu (Holt in drugi 2004). V Italiji se je kot odziv na promocijo hitre hrane razvil slow food, v Indiji pa so demonstranti pred prvo KFC-jevo prodajalno v znak protesta na ogenj postavili piščance (Klein 2000).

Globalizacija je s svojo transnacionalnostjo odprla vrata standardizaciji. Podjetja, ki so se odločila, da začnejo svojo globalno pot, so se primarno fokusirala na nizke stroške produkcije in ne na potrošnike. Pri tem so seveda pozabila, da obstoj globalnih storitev, produktov in

znamk ne predstavlja obstoja globalnega potrošnika. Iskala so univerzalno idejo, kako standardizirane produkte prodati globalnim potrošnikom. A razvoj standardiziranega produkta je vsej prej kot enostavna finančna rešitev. Prva ovira se pojavi že pri jeziku. Ljudje v različnih državah govorijo različne jezike. Prevod v tuj jezik pa ne reprezentira različnih življenjskih pogledov, nazorov in načinov razmišljanja, ki jih imajo v drugi državi. Adaptacije so potrebne pri vseh stopnjah trženjskega spleta. Priznani mednarodni oglaševalski svetovalec je dejal, da je dobesedni prevod oglaševalskega slogana znamke, kot da bi vrh ledene gore pobarvali z rdečo in pričakovali, da se bo v celoti obarvala. Oglaševanje je namreč več kot besede, je ustvarjeno iz kulture in zato mora biti prilagojeno (de Mooij 2014, 58–61).

### **3 KULTURA IN MEDKULTURNE RAZLIKE**

#### **3.1 Kaj je kultura in kako jo lahko opredelimo**

Definirati kulturo je precej zapleteno. Predvsem zaradi tega, ker se je ne da omejiti, saj predstavlja večdimenzionalen koncept, ki se medsebojno prepleta s številnimi drugimi koncepti (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 253). Čeprav je kultura težko določljiv pojem, pa predstavlja nekakšno vezivo, ki povezuje skupine ljudi in definira človeško skupnost. Brez kulturnih vzorcev, organiziranih sistemov kulturnih simbolov bi ljudje imeli težave z razumevanjem drug drugega.

Hofstede (v de Mooij 2004, 26) je kulturo opredelil kot »kolektivno mentalno programiranje posameznikov v določenem okolju«. S tem je želel poudariti, da kultura ni stvar posameznika, temveč je stvar skupnosti ljudi, ki so bili izpostavljeni enakim življenjskim procesom in procesom učenja. Posameznik je torej produkt kulture in njegove družbene pripadnosti.

Hofstede (v de Mooij 2004, 26) je tudi zapisal, da kultura združuje množične vrednote, norme, navade in stališča pripadnikov iste jezikovne skupine, ki živijo v istem časovnem obdobju v specifični geografski regiji. Kultura predstavlja družbi to, kar nekemu posamezniku predstavlja spomin.

#### **3.2 Hofstede in kategorizacija kulture**

Hofstedejev model kulturnih dimenzij je ena najbolj znanih raziskav na področju medkulturnega komuniciranja. Nizozemski sociolog je med letoma 1967 in 1973 opravil raziskave z več kot 160.000 zaposlenimi v podružnicah multinacionalnega podjetja IBM. Pri

analizi je preučeval vrednote zaposlenih na podlagi njihove nacionalne identitete. Na podlagi rezultatov je oblikoval štiri dimenzije, ki jim je kasneje dodal še peto dimenzijo kulture, po katerih lahko preučujemo medkulturne razlike (Hofstede 2003).

Tabela 3.1: Pet kulturnih dimenzij

Dimenzija	Ena skrajnost	Druga skrajnost
IDENTITETA	INDIVIDUALISTIČNA	KOLEKTIVISTIČNA
HIERARHIJA	AVTORITARNA	ENAKOPRAVNA
SPOL	MOŽATA	ŽENSTVENA
RESNICA	NESTRPNA	STRPNA
VREDNOTA	DOLGOROČNA	KRATKOROČNA

Vir: Hofstede (2002, 102).

Pri dimenziji identitete je Hofstede (2002) obravnaval odnose med posameznikom in skupino. Kot individualistične je opredelil tiste kulture, ki jim je osnovna vrednota osebna svoboda in kjer je velik poudarek na posamezniku. »Individualisti so zgovorni in zagledani vase, delo jim je pomembnejše od odnosov. Zakoni in pravice so za vse enaki« (Hofstede in drugi 2002, 104). Kot kolektivistične pa je označil kulture, ki jim je osnovna vrednota harmonija skupine. Pripadniki kolektivistične kulture so med seboj tesno povezani, odnosi so jim veliko pomembnejši od dela. Zakoni, pravice in mnenja pa se razlikujejo od skupine do skupine. Najvišja stopnja individualizma je bila zabeležena v zahodnih državah, kot so Združene države Amerike, Velika Britanija ... Visoka stopnja kolektivizma pa je prisotna v manj razvitih državah, predvsem na vzhodu.

Dimenzije hierarhije je Hofstede razlikoval glede na stopnjo porazdelitve moči v določeni družbi. Tu je predvsem analiziral stopnjo neenakosti med ljudmi in kako družba sprejema drugačne. Statistično je ta indeks povezan z lokacijo, številom prebivalcev in BDP-jem države. V avtoritarni kulturi je oddaljenost od moči velika, osnovna vrednota pa je spoštovanje statusa. Tak primer je japonska kultura, kjer ima hierarhija zelo pomembno vlogo v družbi. Nasprotje avtoritarni kulturi je enakopravna kultura, kjer je oddaljenost od moči skrajno majhna. Osnovna vrednota je enakost med ljudmi. »Na privilegije in statusne simbole se gleda z neodobravanjem« (Hofstede in drugi 2002, 110). Tipični primer je Danska, kjer ima avtoriteta negativno konotacijo. Med države, kjer je prisotna nizka stopnja oddaljenosti od moči, spadajo

tudi Združene države Amerike, kjer otroke vzgajajo tako, da postanejo čim prej neodvisni (de Mooij 2004, 34).

Pri dimenziji spola gre za delitev kulture na podlagi vloge spola v družbi. Hofstede je zapisal, da sta za moštvo kulturo značilni dve vrednoti, in sicer materialni uspeh in napredek. Vloge so v takšni kulturi jasno opredeljene. »Moški vidijo življenje kot moško igro, medtem ko naj bi bile ženske le navijačice« (Hofstede in drugi 2002, 113). Za žensvene kulture pa so značilna izrazita žensvena načela, prevladujoči vrednoti sta skrb za šibke in varovanje. Moški in ženska sta v družbi enakovredna, kvaliteta življenja pa je bolj pomembna od uspeha. V moških kulturah ljudje trošijo z namenom razkazovanja, v žensvenih kulturah pa zaradi praktičnosti in uporabe.

Dimenzijo resnice je Hofstede opredelil glede na izogibanje negotovosti. To je stopnja, do katere družba tolerira nevarnosti, negotovosti in nejasnosti. Nekatere kulture se ne ozirajo na negotovost, medtem pa druge negotovosti in nejasnosti preprečujejo s pravili ter predpisanim obnašanjem. V nestrpnih kulturah, kjer prihaja do izogibanja neznanemu, je vse, kar je drugačno, razumljeno kot nevarno. »Znana tveganja so sprejemljiva, negotovih situacij pa se je treba bati« (Hofstede in drugi 2002, 116). V državah z visoko stopnjo izogibanja prevladuje konservativen način razmišljanja. Vse vloge v družbi so nedvoumno opredeljene, prav tako situacije opredeljujejo pravila in zakoni. Za strpne kulture pa je značilna strpnost. Takšne države imajo manj zakonov, pravila in omejitve so omejeni zgolj na tista, ki so absolutno nujna, družba je odprta, sprejema ter podpira inovacije. V raziskavi so se med države z nizko stopnjo izogibanja uvrstile skandinavske države. Med države z visoko stopnjo izogibanja pa so se uvrstile države Latinske Amerike in Južne Evrope (Hofstede 2003).

V peti dimenziji, ki jo je Hofstede odkril v sodelovanju z Michaelom Bondom in ni bila del prvotne raziskave, je opredelil stopnjo usmerjenosti kulture. Ta zadnja dimenzija je zelo pomembna, saj so vprašalniki preveč posploševali odgovore izprašanih. To je stopnja, ki določa, ali je neka kultura dolgoročno ali kratkoročno življenjsko usmerjena. Osnovno vrednoto dolgoročno usmerjenim kulturam predstavlja dolgoročna korist. Trdo delo in vztrajnost sta prednosti, ki omogočata dobro gospodarnost ter varnost. Med takšne države se uvrščajo nekatere azijske države, med njimi izstopa Kitajska. Kratkoročno usmerjenim kulturam pa osnovno vrednoto predstavlja dostojanstvo. Poudarek je na tradiciji in sistemu

družbenih vlog, ki ga narekuje status (Hofstede in drugi 2002, 123). Nizek indeks so zabeležile anglosaksonske države (de Mooij 2004, 36).

Čeprav so številni akademiki kritizirali Hofstedejev model, predvsem zaradi načina vzorčenja in posploševanja na specifičnem vzorcu, je njegov model definicije kulturnih dimenzij največkrat uporabljen v raziskovanju medkulturnih razlik, predvsem v marketingu. Spremenljivke, pridobljene iz raziskave o dimenzijah kulture, nudijo odličen vpogled v potrošnikovo vedenje na podlagi nacionalne kulture in se lahko uporabljajo tudi pri analizi kulturnega prilagajanja blagovne znamke nacionalni kulturi. Njegova raziskava je množično sprejeta, saj se večina blagovnih znamk v različnih državah sklicuje ravno na nacionalno identiteto in svojo ponudbo prilagaja na podlagi nacionalnosti (de Mooij 2004, 46). To navedbo potrjuje tudi Simon Anholt, eden izmed vodilnih svetovalecev na področju globalnega marketinga, ki pravi: »Pomembno je, da veš, kakšna je večina prebivalcev neke države in kako se bodo obnašali in odzvali na določen dražljaj« (de Mooij 2004, 30).

### **3.3 Hall in kategorizacija kulture**

Kulturo je obravnaval tudi ameriški antropolog Edward T. Hall. Kategoriziral jo je na visokokontekstno kulturo in nizkokontekstno kulturo, z namenom razumevanja osnovnih razlik v komunikaciji, med komunikacijskimi stili ter med različnimi kulturami. S svojo kategorizacijo je želel pojasniti razlike, do katerih prihaja med različnimi kulturami, saj po besedah Halla komunikacija ne bi imela pomena, če ne bi bila razumljena v kontekstu kulture (Hall v Singh in Pereira 2005, 140). Kulture je medsebojno primerjal na podlagi konteksta.

Kontekst je Hall definiriral kot informacijo, ki je del nekega dogodka in je neizogibno povezana s pomenom dogodka. Elementi, ki skupaj tvorijo pomen, torej kontekst in dogodki, pa so različni ter odvisni od kulture (Hall in Hall 2001). Pri raziskovanju sicer ni razvil lestvice, ampak je kontekst opredelil na podlagi Hofstedejeve razvrstitve držav na individualistične in kolektivistične (de Mooij 2004).

Odkril je, da je pri visokokontekstni kulturi komunikacijski stil močno povezan s kontekstom. Največ informacij je ponotranjenih v družbi sami in kontekstu sporočanja. Simboli in indirektni verbalni izrazi imajo velik pomen. V nizkokontekstnih kulturah pa so sporočila zelo jasna, direktna, podrobna in nedvoumna. Med visokokontekstne kulture se uvrščajo predvsem azijske



države, sledijo afriške, države v Južni Ameriki in na Bližnjem vzhodu. Konkretno spadajo sem Japonska, Kitajska, Malezija, Indonezija, Filipini, Turčija, Savdska Arabija, Francija, Italija, Portugalska in Grčija. Med nizkokontekstne pa se uvrščajo severnoevropske in severnoameriške države, kot na primer Avstralija, Kanada, Združene države Amerike, skandinavske države, Švica, Združeno kraljestvo (Sigh in Pererira 2005, 140–141).

## **4 GLOBALIZACIJA IN KULTURNA APROPRIACIJA**

### **4.1 Kulturna globalizacija**

Industrializacija, globalizacija, tehnološki razvoj, urbanizacija, sistemi množične komunikacije in drugi viri modernizacije so ustvarili družbo, polno kontradikcij. Vsi ti procesi naj bi posamezniku nudili nešteto možnosti, ki naj bi omogočale svobodno izbiro, odprtost, prehodnost, transnacionalnost (Behrendt 1998). Toda če dobro pomislimo ni ravno tako. Z globalizacijo se je širila ideja o prostem trgu, svobodi in homogenizaciji. V druge države je vpeljevala nova načela, stališča in novo homogeno kulturo, ki jo je vodila kultura kapitalizma. Proces t. i. kulturne globalizacije je privedel do fabrikacije novih kulturnih simbolov, med katere spada tudi Ikea. Ikeo lahko dandanes okličemo kot sinonim univerzalnosti, standardizacije, poenotenja življenjskega sloga in transnacionalnega načina vedenja. Nova moč globalnih industrij si je v tem času utrla tudi pot v kulturo vsakdana in lokalne življenjske forme dopolnjevala z vzori, ki so prihajali od povsem drugje (Beck 2003). Tako je prišlo do različnih kulturnih apropiacij ali celo kulturne prevlade.

Kulturna apropiacija je široko definirana kot uporaba kulturnih simbolov, artefaktov, žanrov, ritualov in tehnologij s strani druge kulture in je neizogibna, ko pride do stika med kulturami (Rogers 2006, 474). Kulturna apropiacija je pogosto omenjena v kritičnih analizah medijske reprezentacije in komodifikacije marginaliziranih skupin ali koloniziranih kultur. V nalogi pa bom skušala kulturno apropiacijo meriti na podlagi adaptacij, ki jih Ikea izvaja v svojih trgovinskih centrih. Appropriacijo bom dojemala širše in je ne bom omejevala s tem, da gre vedno le za izkoriščanje druge kulture in/ali njenih kulturnih simbolov s strani nekoga drugega. Pri apropiaciji gre namreč za aktivni proces, ki smo mu lahko nenehno podvrženi. Recimo sama izpostavljenost glasbi ali kinematografiji tuje kulture ne predstavlja avtomatsko kulturne apropiacije, ampak se ta pojavi, ko pride do prevzemanja njenih elementov.

## 4.2 Kulturna apropiacija in njena kategorizacija

Kulturno apropiacijo bom merila na podlagi kategoriji, ki jih je razvil Rogers. Pri razvrstitvi je Rogers (2006) upošteval dominantno predpostavko, da akt apropiacije ni pogojen oziroma določen s strani tistih, ki so v ta akt vpleteni. Temveč gre za akt, ki je oblikovan na podlagi kulturnega, političnega, družbenega, ekonomskega in tehnološkega konteksta, v katerem se zgodi. Akti, motivacije in interpretacije pa lahko služijo kot krepitev kulturne apropiacije. (Rogers 2006, 476). Rogers je na podlagi preučevane literature definiral štiri kategorije kulturne apropiacije:

1. Kulturna izmenjava: Vzajemna izmenjava simbolov, artefaktov, ritualov ali tehnologij med kulturami s približno enako stopnjo moči.
2. Kulturna prevlada: Uporaba elementov dominantne kulture s strani članov podrejene kulture v kontekstu, ki je bil uveljavljen s strani dominantne kulture nad podrejeno kulturo.
3. Kulturno izkoriščanje: Appropriacija elementov podrejene kulture s strani dominantne kulture brez materialne vzajemnosti, dovoljenja ali kakršne koli kompenzacije.
4. Transkulturacija: Kulturni elementi so ustvarjeni s strani številnih kultur, kar posledično onemogoča njihovo identifikacijo z le eno kulturo. Gre za multikulturno apropiacijo, strukturirano v dinamiki globalizacije in transnacionalnega kapitalizma, ki ustvarja hibridne forme.

Kulturna izmenjava v literaturi, ki jo je preučeval Rogers (2006), operira kot zahtevana osnova, ki pojasnjuje neenakosti in je generalno sprejeta kot neobstoječ ideal. Gre za nekakšen etični standard obravnavanja kulturne apropiacije. Največkrat je uporabljena v literaturi kulturnih študij in kritiki.

Kulturna dominanca v kontrastu s predhodno predstavljeno kategorijo predstavlja asimetrijo, v kateri prihaja do aktov apropiacije. Osredotoča se na uporabo elementov dominantne kulture in na preučevanje konteksta, preko katerega je bila uveljavljena. V to kategorijo spadajo asimilacija, integracija, nepopustljivost, mimikrija in nasprotovanje. Večkrat je posplošena in

enačena s kulturnim imperializmom, toda to ne drži, saj lahko kulturna dominanca sproži tudi odziv podrejene kulture (nepopustljivost, nasprotovanje) (Rogers 2006).

Pri kulturnem izkoriščanju gre za razširitev kulturne dominanc. Gre za obliko apropiacije, ki se pojavi pod pogoji kulturne prevlade. Osredotoča se na komodifikacijo in vključevanje elementov podrejene kulture. Dominantna kultura je v prevladi in je lahko uporabljena kot degradacija podrejene kulture (Rogers 2006).

Transkulturaciona zajema številne kulture in apropiacijo številnih različnih elementov. Lull (v Rogers 2006, 491) je transkulturaciono opisal kot proces, pri katerem kulturne forme potujejo skozi čas in vplivajo na druge kulturne forme ter ustvarjajo nove, kulturne hibride. Gre za sintezo novih kulturnih žanrov, ki podirajo tradicionalno kulturno kategorizacijo. Toda do transkulturacione pride samo v specifičnih okoliščinah oziroma pod določenimi pogoji. Takšni pogoji so na primer: globalizacija, neokolonializem in naraščajoča prevlada transnacionalnega kapitalizma držav, ki si delijo nacionalne meje (Rogers 2006, 491).

V nadaljevanju naloge bom pod drobnogled vzela, kako se Ikea prilagaja lokalni kulturi. Prilagoditve bom analizirala na podlagi štirih omenjenih kategorij in skušala oceniti, v katero se uvrščajo. Predvidevam, da bo v večini primerov šlo za transkulturaciono oziroma kulturno izkoriščanje v omiljeni obliki.

## **5 MULTIMODALNA ANALIZA**

V današnjem času je z razvojem tehnologij in medijev prišlo tudi do večjih preobratov pri prenašanju pomena sporočila. Nekoč je primarno komunikacijo predstavljal jezik, z razvojem medijev pa je prišlo do novih razsežnosti, sporočila so se začela prenašati preko barv, slik, ikon ... Verbalna analiza jezika ni več zadoščala za razumevanje pomena. Tako so v poznih 80. in v 90. letih številni avtorji začeli odkrivati, da komunikacija ne poteka zgolj skozi jezik in govor, temveč tudi preko drugih semiotskih aspektov (Machin in Mayr 2012, 6). Vizualna komunikacija je s časom postala pomemben vidik pri reprezentaciji in tvorjenju družbe. Zato je bil potreben razvoj nove analize, ki bi kritično analizirala komunikacijo, ki jo sporočajo slike, podobe, navade ipd. (Machin in Mazr 2012, 6–7). Avtorja sta želela odkriti način, kako

se lahko elementi, kot so podobe in teksti, povezujejo ter na takšen način ustvarjajo pomen (v Machin in Mayr 2012, 7–12).

Po vzpostavitvi osnovnih okvirjev kritične multimodalne analize se je njen razvoj nadaljeval. Avtorji, kot so LeVine, Scollon, O'Halloran, Ventola in drugi, so multisemiotične pomene začeli raziskovati tudi v drugih domenah - na primer v arhitekturi, filmu in na spletu (v Garzone 2009, 156). Med avtorji, ki so se lotili analize na spletu, je tudi Pauwels (2012), ki je svoje raziskovanje usmeril v kulturno analizo spletnih strani, kakor bom storila tudi jaz. Internet je namreč visoko hibridna multiavtorska kulturna platforma, ki povezuje analogne in digitalne prakse različnih kultur v tranziciji. V nekaterih trenutkih lahko internet obravnavamo kot kulturnega agenta, ki ponazarja procese globalizacije in glokalizacije (Pauwels 2012, 260).

Pauwelson model za analizo spletnih strani in reprezentacije kulture na spletnih straneh sestoji iz šestih faz, ki sledijo logiki odkrivanja: od pregleda očitnih manifestov kulture do podrobnih analiz elementov ter interpretacij pomena. Raziskava lahko poteka tako kvantitativno kot tudi kvalitativno (Pauwels 2012). Pauwels je opredelil šest korakov analize spletne strani. V mojem primeru analize treh vstopnih strani bo najprimernejši tretji korak – poglobljena analiza vsebine in stilističnih aspektov, saj bom obravnavala medsebojno povezavo slik, tekstov, animacij ter oblikovne podobe.

Slika 5. 1: Okvir multimodalne analize spletnih strani

---

**A MULTIMODAL FRAMEWORK FOR ANALYZING WEBSITES**

---

- 1. Preservation of First Impressions and Reactions**
  - Categorization of 'look and feel' at a glance
  - Recording of affective reactions

---

- 2. Inventory of Salient Features and Topics**
  - Inventory of present website features and attributes
  - Inventory of main content categories and topics
  - Categorize and quantify features and topics
  - Perform 'negative' analysis: significantly absent topics and features

---

- 3. In-depth Analysis of Content and Formal Choices**
  - 3.1 Intra-Modal Analysis (fixed/static and moving/dynamic elements)**
    - Verbal/written signifiers
    - Typographic signifiers
    - Visual representational signifiers
    - Sonic signifiers
    - Lay out & design signifiers
  - 3.2 Analysis of Cross-Modal Interplay**
    - Image / written text relations and typography-written text relations
    - Sound / image-relations
    - Overall design / linguistic, visual and auditory interplay
  - 3.3 In-depth 'negative' analysis**

---

- 4. Embedded Point(s) of View or 'Voice' and Implied Audience(s) and Purposes**
  - Analysis of POV's and constructed personae
  - Analysis of intended/implied primary and secondary audience(s)
  - Analysis of embedded goals and purposes

---

- 5. Analysis of Information Organization and Spatial Priming Strategies**
  - Structural and navigational options and constraints (dynamic organization)
  - Analysis of priming strategies and gate keeping tools
  - Analysis of outer directed and/or interactive features
  - Analysis of external hyperlinks

---

- 6. Contextual Analysis, Provenance and Inference**
  - Identification of sender(s) and sources
  - Technological platforms and their constraints/implications
  - Attribution of cultural hybridity

---

Vir: Pauwels (2012, 252).

Ta faza analize daje velik poudarek na formo povezovanja med tekstom, vizualijami in časovno pogojenimi elementi. Kot pravi Pauwels (2012), je pomen pogosto konstruiran skozi interakcijo dveh ali več elementov. Medtem ko lahko nekateri elementi samostojno reprezentirajo določene pomene, lahko v povezavi z ostalimi elementi sporočajo še nekaj več, ali čisto drugačen, nov pomen. V analizi medmodalne povezave je Pauwels raziskovanje razvrstil na:

1. Povezave med pisnimi elementi (naslovi in opisi) in vizualnimi elementi, ki so lahko ilustrativne, nepovezane ali visoko komplementarne
2. Povezave med zvokom in vizualnimi elementi, ki so lahko komplementarne, hierarhične ali kontradiktorne. V mojem primeru te povezave ne bodo obravnavane, saj na strani ni prisotnih zvočnih elementov.

3. Povezave med vsemi elementi, kamor se uvrščajo: povezave med elementi spletne strani in njihovo razporeditvijo, med vizualnimi elementi ter razporeditvijo, med tekstom in razporeditvijo ter hierarhijo, povezave med različnimi elementi v sklopu razdelka na spletni strani: npr. jukstapozicija slike ali specifične kombinacije teksta in zvoka ali slike (Pauwels 2012, 256).

## **6 METODOLOŠKI ZASNUTEK RAZISKAVE:**

Cilj moje naloge je predstaviti pomembnost medkulturnih razlik in adaptacije. Kot študijo primera pa sem izbrala Ikeo kot najprepoznavnejšo predstavnico standardizacije. Skozi nalogo sem želela poudariti dejstvo, da se morajo tudi največja globalna podjetja prilagajati lokalnim kulturam. Predmet raziskovanja v moji nalogi je torej Ikeino prilagajanje medkulturnim razlikam.

Najprej v nalogi analiziram kulturno adaptacijo trgovskih centrov in ponudbe v Savdski Arabiji, Združenih državah Amerike in na Kitajskem. Skozi analizo prilagoditev skušam odgovoriti na prvi dve raziskovalni vprašanji, ki sta: 1. Kako se Ikea prilagaja medkulturnim razlikam? in 2. Ali pri prilagajanju medkulturnim razlikam prihaja do kulturne apropiacije? Pri prvem vprašanju analiziram prilagajanja trgovskih centrov in ponudbe v omenjenih državah. Pri drugem vprašanju pa prilagoditve vrednotim na podlagi Rogersove (2006) kategorizacije kulturne apropiacije.

Na tretje raziskovalno vprašanje 3. Katere kulturne dimenzije so upoštevane pri prilagoditvi vsebine na spletnih straneh? pa odgovarjam z analizo vsebine in stilističnih aspektov na vstopnih spletnih straneh. Analiziram vstopne strani za Savdsko Arabijo, Kitajsko in Združene države Amerike. Za natančnejšo in relevantnejšo analizo sem opazovanje spletnih strani omejila na 3 dni, od 15. junija 2017 do 17. junija 2017. Pri tem opazujem strukturo spletne strani, njeno hierarhijo, postavitve elementov, gibanje elementov, oblikovanje, grafične elemente, tekst, povezovanja med tekstom in vizualijami in povezovanje med vsemi elementi na spletni strani. Najprej analiziram vsako stran posebej, nato pa strani primerjam medseboj. Pomembno je izpostaviti tudi to, da vse tri strani pregledujem v angleškem jeziku. Kot metodologijo uporabljam Pauwelson model za multimodalno analizo spletnih strani, vse analizirane

elemente pa opredeljujem na podlagi kategorizacije kulture po Hofstedeu (identiteta, hierarhija, spol, resnica, vrednote) in Hallu (visokokontekstna in nizkokontekstna kultura). Na spletnih straneh raziskujem, kako se elementi povezujejo med seboj in na kakšen način odražajo nacionalno kulturo obravnavane države.

## **7 IKEA – NAJPREPOZNAVNEJŠA IZVOZNICA ŠVEDSKE KULTURE**

### **7.1 IKEA – Zgodovina, delovanje podjetja in izvažanje švedske kulture**

Ikeino ime izhaja iz kratic imena ustanovitelja podjetja Ingvarja Kamprada, imena njegove kmetije Elmtaryd, kjer je odraščal, in njegovega rojstnega kraja Agunnaryd na jugu Švedske. (I – Ingvar; K – Kamprad; E – Elmtaryd; A – Agunnaryd). Kamprad je bil iznajdljiv in podjetniški že v najstniških letih. Prodajal je božične kartice, svinčnike ... Tako se je pri 17-ih letih odločil registrirati lastno podjetje, ki ga je poimenoval IKEA. V pohištveno industrijo je Kamprad zašel po čistem naključju, ko je leta 1950 kupil manjši pohištveni obrat in začel sodelovanje z lokalnimi proizvajalci. Ker je bilo pohištvo veliko in nerodno za prevažanje, transport pa je predstavljal tudi večji finančni strošek, se je Ingvar domislil, da bi lahko potrošniki sami sestavljali svoje pohištvo (Salzer 1994). To pa bi posledično pomenilo znižanje cene pohištva in hkrati nižje stroške proizvodnje.

Tako je podjetje v 50. letih začelo s prodajo razstavljenega pohištva, svoje izdelke pa je promoviralo kar v katalogu. Vedno več ljudi se je zanimalo za Ikeino poceni pohištvo in odprla se je prva Ikeina trgovina. A Ikeina pot ni bila enostavna. Združenje švedskih proizvajalcev je zmotila nizka cena pohištva, zato je vse proizvajalce, ki so sodelovali z Ikeo, pozvalo k bojkotu. A Kamprad se ni vdal. Ikea je začela oblikovati lastno pohištvo in iskati proizvajalce izven Švedske. Še najprej je podjetje delovalo kot »outsider« v pohištveni industriji, a njihovi hitri odgovori na krizne situacije so temu podjetju zagotovili edinstven uspeh (Salzer 1994).

Leta 1964 so odprli trgovino v Stockholmu, ki jo je na otvoritveni dan obiskalo več kot 35.000 ljudi. Seveda je masivni obisk povzročil novo težavo. V prodajalni je bilo premalo prodajalcev, da bi lahko obiskovalcem nemudoma zagotavljali želene izdelke iz skladišča. Rešitev je kasneje postal sedaj dobro znani *self-service* sistem, kjer potrošnik sam poišče svoj kos pohištva v skladišču (Grol in drugi 1998, 6). V 70. letih je Ikea svoj vzpon nadaljevala globalno. Najprej je prodajalne odpirala v Evropi, kasneje tudi v Aziji in Severni Ameriki.

Danes ima Ikea 340 prodajaln v 28 državah (IKEA 2017). Kot je razvidno, Ikeina poslovna strategija ni nastala iz premišljenega strateškega načrtovanja, temveč se je razvila iz številnih pripetljajev in odzivov na težave, ki so doletele podjetje na poti do uspeha. Podjetje Ikea zase pravi, da je njegova vizija zagotavljanje izdelkov, s katerimi bi izboljšalo vsakdan, čim večjemu številu ljudi tako, da izboljša podobo njihovih domov (IKEA 2017). Ikea je poznana kot k storitvam usmerjeno podjetje, ki poudarja zagotavljanje kakovostnih, modernih in poceni izdelkov. Primarni cilj pri ustvarjanju pohištva je njegova uporabnost, ki potrošnikom prinaša pametne rešitve za boljši vsakdan (IKEA 2017). Njihova ciljna skupina so mlade družine, mladi, ki se odločajo za samostojno življenje, ljudje, ki prvič kupujejo hišo, in ljudje, ki živijo v najemu (Tiwari 2015, 53). Ikea sledi standardizaciji svojih produktov, kar pomeni, da so vsi izdelki enaki na vseh trgih. Ikeini produkti morajo dosegati stroge standarde trajnosti, dizajna, uporabe, varnosti in prijaznosti do okolja. Izdelki odsevajo skandinavski stil in so oblikovani s strani Ikeinih oblikovalcev, izdelujejo pa jih podizvajalci, ki morajo prav tako dosegati Ikeine stroge standarde in zahteve (Salzer 1994, 111). Čeprav Ikea prodaja standardne produkte, je s širjenjem na tuje trge spoznala, da so ponekod potrebne prilagoditve. Tako ima na vseh trgih, na katerih je prisotna, poenoteno osnovno ponudbo, ki jo v določenih državah nadgradi, in to tako, da je prilagojena lokalnemu trgu. (Edvardsson in drugi 2006). Lokalizaciji in adaptaciji se bom v večji meri posvetila pri posamezni obravnavi vsake analizirane države.

## **8 KULTURNA ADAPTACIJA PONUDBE IN TRGOVSKIH CENTROV IKEA**

Ikea je kot blagovna znamka v očeh potrošnikov ena izmed najbolj prepoznavnih izvoznic švedske kulture. Njeni trgovski centri pripomorejo k reprodukciji in razširjanju naracije švedske izjemnosti. Trgovski centri so prostor akulturacije, živeči arhiv vrednot, ki so identificirane kot švedske, in so komunicirane globalno preko skandinavsko identificiranih izdelkov. Prostor, ki je opremljen z Ikeinim pohištvom in dodatki, predstavlja švedsko kulturo, ki se prodaja množičnim potrošnikom, izdelki pa semantično konotirajo na nostalgično švedsko zapuščino ter predstavljajo ekstenzijo narative švedske preprostosti, iskrenosti in družbene enotnosti (Lindqvist 2009). S švedskostjo se potrošnik sreča že takoj, ko v daljavi na obrobju mesta zagleda ogromno stavbo modre in rumene barve, kakršna je seveda tudi švedska zastava. Kaj kmalu pa ga po vstopu v razstavni prostor pričakajo raznovrstni izdelki, ki nosijo švedska imena. Paul Carter (v Lindqvist 2009) je proces poimenovanja in prisotnost monolingualizma označil kot izražanje kulturne moči nad ostalimi državami. S poimenovanjem produkta v švedskem jeziku namreč izbrišejo delo tisočih podizvajalcev, ki so izdelek ustvarili izven



Švedske. Čeprav podjetje ne skriva dejstva, da njegove izdelke ustvarjajo podizvajalci v različnih državah, predvsem v državah v razvoju, kjer je strošek proizvodnje nižji, pa jim v razstavnem prostoru odvzamejo vpletenost v proces. V razstavnem prostoru je namreč prostor le za švedskost. Takšna dejanja pod vprašaj postavijo vizijo po zagotavljanju boljšega vsakdana vsem prebivalcem. Ikea v vseh svojih trgovskih centrih vsakodnevno reproducira in prodaja švedsko kulturo ter ohranja mednarodno prepoznavanje Švedske kot idealne demokratske države in njenega demokratskega dizajna.

Pa vendar se pojavi vprašanje, ali se Ikein uspeh res skriva v standardizaciji in prodaji švedskosti, ki je mednarodno sprejeta kot ideal družbene pravičnosti, modernosti ter enakosti. Ikea namreč skuša s svojo švedskostjo na zunaj dokazati, da je njena nacionalna identiteta razlog za uspeh standardizacije in da lahko s prodajanjem švedskosti doseže potrošnike vsepo svetu. Toda Ikeine poslovne prakse v različnih državah slikajo drugačno podobo. Kljub temu da Ikea na zunaj in v procesu nakupovanja prodaja svojo nacionalno identiteto, se mora v procesu poslovanja vsekakor prilagoditi tudi lokalni kulturi. Saj, kot sem že večkrat zapisala, homogena družba s homogenimi vrednotami in življenjskim stilom ne obstaja; zato se mora za tržni uspeh prilagoditi lokalni kulturi tudi tako velika, prepoznavna blagovna znamka, kot je Ikea. V nadaljevanju bom na podlagi literature analizirala, kako je Ikea svojo ponudbo in trgovine prilagajala lokalnim kulturam in ali je pri tem morda prišlo do kulturne apropiacije. Najprej bom vsako obravnavano državo in njeno nacionalno kulturo opisala ter kategorizirala na podlagi Hofstedejevih in Hallovih dimenzij kulture. Sledil bo pregled adaptacij, v končni fazi pa bom adaptacije vrednotila na podlagi Rogersove (2006) kategorizacije kulture.

## **8.1 Kulturna adaptacija v Savdski Arabiji**

Savdska Arabija predstavlja večino Arabskega polotoka, ki leži na Bližnjem vzhodu. Meji na Jordanijo, Irak, Kuvajt, Bahrajn, Združene arabske emirate in Jemen. Je monarhija, vodi jo kralj. V islamskem svetu država uživa visok ugled, saj sta prav v Arabiji dve najbolj sveti islamski mesti, Meka in Medina. Je ena izmed dobro ekonomsko in družbeno stoječih držav na Bližnjem vzhodu. Največji ekonomski prihodek prihaja iz naftne industrije (World Culture Encyclopedia 2017a).

Ključ do razumevanja savdske kulture je poznavanje islamske vere, ki direktno vpliva na njihovo konservativnost in življenjska načela. Islamska vera ima v življenjih Savdijcev pomembno vlogo, saj je velika večina prebivalcev vernih. Z razumevanjem njihove religije postane lažje tudi razumevanje njihovih vsakodnevnih interakcij, vedenja, navad, ritualov, simbolov, praznovanj in institucij (World Culture Encyclopedia 2017a). V državi so prepovedane vse stvari, ki kršijo principe islamske vere: svinjina, alkoholne pijače, orožje, simboli drugih religij in pornografija. Vse publikacije – tako uvožene kot domače – so strogo analizirane in lahko tudi cenzurirane. V javnosti se večina Arabcev vede konservativno. Od ljudi se pričakuje, da se v javnosti vedejo mirno in na nikakršen način ne vzbujajo pozornosti. Za fotografiranje oseb ali stavb je treba pridobiti dovoljenje, sicer to ni dovoljeno (Aal Abdul in Eskander 2010).

Družina in z njo povezane navade, kot so poroke, obiski znancev ter družinske zabave, so jedro družbenega življenja (World Culture Encyclopedia 2017a). Arabska družba je moška družba, kjer moški predstavlja glavo družine in skrbi za njeno blaginjo. Znotraj gospodinjstva pa ima, vsaj nad otroki, veliko moči tudi ženska. Tipične arabske družine so velike, saj imajo v povprečju pet otrok (Aal Abdul in Eskander 2010). Arabci želijo svojim otrokom ponuditi le najboljše, zato tisti, ki si to lahko privoščijo, pošiljajo otroke na izobraževanje izven države. Izobraženost je v arabski kulturi namreč zelo spoštovana značilnost, tako pri moških kot pri ženskah; in prav zato, ker vse več arabskih staršev pošilja svoje otroke v zahodni svet, je Savdska Arabija postala malce bolj odprta tudi v sprejemanju zahodnjaške kulture (World Culture Encyclopedia 2017a).

Hofstede (2003) je v svoji raziskavi odkril, da se arabska kultura uvršča med kulture z visoko stopnjo izogibanja, kar kaže na to, da je omenjena kultura konservativna. Poleg tega pa spada tudi med kulture, kjer je oddaljenost od moči velika. To pomeni, da gre za avtoritarno hierarhijo, kjer imajo velik pomen prav tako vloge spolov. Pri dimenziji spola je malce nad povprečjem zabeležena močatost, kar predstavlja že prej izpostavljeno dejstvo, da ima glavno besedo v družbi moški. V dimenziji identitete pa so Arabci zabeležili nizko stopnjo, kar sovпада z že prej omenjeno pomembnostjo družine v arabski kulturi in dejstvom, da ni poudarka na posamezniku, temveč na družbi in kolektivnosti.

Ikea je svoj prvi trgovski center v Savdski Arabiji odprla že leta 1983. Skromnih 500 kvadratnih metrov v primerjavi s sedanjo kvadraturto je bilo uporabljenih za razstaveni prostor

in testiranje trga. V tistem času Ikea še ni bila globalno prepoznana blagovna znamka, zato je pred uveljavitvijo naletela še na številne ovire, predvsem glede najema prostorov. Nihče namreč ni želel v najem dodeliti tako velikega prostora, kar se povezuje s Hofstedejevo ugotovitvijo, da arabska kultura počasi sprejema neznano. Zato je morala Ikea v Savdski Arabiji poiskati nekoga, ki bi prevzel njihovo franšizo. Nalogo je prevzela družina Alsulaiman, ki je v Savdski Arabiji močno spoštovana in izjemno aktivna na področju trgovanja v več različnih panogah (Aal Abdul in Eskander 2010, 48).

Ikea je v Savdski Arabiji do sedaj postavila štiri nakupovalna središča. Prvo je bilo postavljeno v mestu Jeddah. Za razliko od drugih, ki so običajno locirana na obrobju, je tukaj Ikea postavljena v samem centru mesta, medtem ko so ostala tri središča v tej državi locirana na obrobju mesta oziroma v neposredni bližini drugih nakupovalnih centrov (Aal Abdul in Eskander 2010). Prva adaptacija lokalni kulturi se pojavi že na zunanji fasadi stavbe, saj je Ikein logotip preveden tudi v arabščino. Ikea je ob vstopu v novo kulturo morala prilagoditi tudi svoj *self-service* koncept, saj tamkajšnji potrošniki niso bili vajeni, da ne prihaja do interakcije s prodajalcem. V arabski kulturi se pričakuje, da prodajalec svetuje, podaja relevantne informacije in včasih tudi baranta. Zato je Ikea svoje zaposlene izobraževala, kako pristopiti do takšnih potrošnikov, jim nuditi relevantne informacije in svetovanje, a hkrati je obiskovalce svojih trgovskih centrov skušala priučiti, kako poteka Ikein koncept samostojnega nakupovanja (Aal Abdul in Eskander 2010, 51).

Drugi problem, ki se je pojavil, sta bili samostojna dostava in sestava pohištva, kar je bila za arabske obiskovalce popolnoma nova izkušnja. Številne je ta način zelo iritiral, zato je Ikea uvedla dostavni servis in možnost najema montažerjev (Aal Abdul in Eskander 2010, 74). S pojavom spletne trgovine je proces še dodatno poenostavila z dostavo na dom oziroma z uvedbo prevzemnih točk, ki niso znotraj Ikeinega centra (IKEA 2017a). Prilagoditve so bile potrebne tudi pri standardiziranih izdelkih, sicer ne pri spremembi dizajna, temveč pri izbiri ponudbe. Tako v Savdski Arabiji ne najdemo izdelkov za male živali, božičnih dekoracij ali izdelkov, ki nosijo simbole drugih religij. Prilagojeni so bili tudi opisi nekaterih izdelkov. Tako so na primer zaradi prepovedi konzumacije alkohola vinski kozarci dobili nov namen, postali so kozarci za sok (Aal Abdul in Eskander 2010, 56). V tem primeru lahko opazimo povezovanje obeh kultur in predvsem adaptacijo arabski kulturi. Čeprav ima Ikeina švedska kultura še vedno dominantno prisotnost, je v trgovinskih centrih v določenih kontekstih zatrt.

Do adaptacij je prišlo tudi pri sami arhitekturi oziroma postavitvi v notranjosti nakupovalnega centra. Tam namreč najdemo tudi manjšo mošejo, kjer lahko obiskovalci in zaposleni molijo. V restavraciji, ki je na prvi pogled enaka kot vse ostale Ikeine restavracije, pa je ločen prostor za samske moške in ločen prostor za družine. Med mize so postavili tudi dodatne prekate za več zasebnosti (Aal Abdul in Eskander 2010, 60). Zaradi razmeroma velikih družin so bile potrebne prilagoditve tudi pri ponujanju pohištvenih rešitev v razstavnem prostoru. Tako so na primer na oddelku kuhinj in dnevnih sob na vseh razstavnih prostorih dodali stole ali razširili prostore, saj tipična savdska družina ni sestavljena le iz treh ali štirih članov družine. Treba je bilo prilagoditi tudi ponudbo vrtnih sedežnih garnitur in izdelkov, saj arabska kultura ne podpira javnega izpostavljanja, v večini primerov pa balkone uporabljajo kot nekakšne shrambe ali za sušenje perila (Aal Abdul in Eskander 2010, 60).

Zaradi islamske religije sta bila prilagojena tudi ponudba hrane in odpiralni čas. Pri izbiri hrane lahko potrošnik izbira med švedskimi ali arabskimi jedmi. Sicer pa so restavracije prilagojene in nudijo le halal izdelke, ki spoštujejo vse muslimanske regulacije. Tako sta alkohol in vsa hrana, ki vsebuje svinjino, vključno z želatino, prepovedana (Aal Abdul in Eskander 2010, 62). Urnik odprtja in zaprtja je prilagojen običajem, religiji in vremenu. Od sobote do srede je Ikea odprta od 9.00 do 1.00 zjutraj. Ob četrkih je odprta vse do 2.00 zjutraj. Petek je v muslimanski kulturi praznik, zato se Ikeini trgovski centri odprejo šele ob 13.00. V času ramadana pa velja prav poseben urnik (IKEA Saudi Arabia 2017). Posebnost je tudi ta, da se morajo vsi trgovski objekti v času molitev zapreti za 20 minut, petkrat na dan. Ikea je zaprta le en dan v letu, in sicer, ko se praznuje sveti praznik Eid al-fitr (Aal Abdul in Eskander 2010, 46).

## **8.2 Kulturna adaptacija na Kitajskem**

Kitajsko njeni prebivalci imenujejo Srednje kraljestvo, saj so jo v preteklosti obravnavali kot središče sveta. Na Kitajskem oziroma v Ljudski republiki Kitajski, ki velja za eno najbolj poseljenih svetovnih držav, biva 56 narodnostnih skupin, med njimi je največji narod Han. Država meji na kar 13 držav: Rusijo, Mongolijo, Indijo, Mjanmar, Laos, Vietnam, Tibet, Severno Korejo, Pakistan, Tadžikistan, Kirgizistan, Butan in Burmo (World Culture Encyclopedia 2017b). Vse od leta 1949 ima komunistično oblast; državo vodi Komunistična partija Kitajske. Poleg tega velja Kitajska za eno pomembnejših gospodarskih velesil v svetovnem merilu. Vse več gospodarskih aktivnosti je odvisnih od azijskega – kitajskega trga (Chinese for Europeans 2017).

Ključ do razumevanja kitajske kulture je konfucianizem, čeprav je ta kot komunistična država ateistična. Konfucianizem predstavlja bazo kitajske kulture in tradicije, ki uči pet načel družbenega življenja: pravičnost, resnicoljubnost, spoštovanje staršev, bližnjega in oblasti. Kitajci se že od mladih let učijo tega, kako pomembna je vrednota skupnosti. Mladi se sicer malce bolj nagibajo k individualizmu, a kljub temu še vedno gojijo občutek pripadnosti družini, podjetju ali državi (Chinese for Europeans 2017). Kitajcem je poleg tega pomembna tudi vrednota dostojanstva, ohranjanje čistega obraza. Zato je pomembno ohranjanje diplomatskosti pri kakršnikoli komunikaciji. Kitajci ne prenesejo izpostavljanja in cenijo skromnost. »Kitajec bo vedno pomanjševal sebe in povečeval dostojanstvo druge osebe. V restavraciji se bo prepiral o tem, kdo naj plača račun, na kompliment pa bo odgovoril, da ga ni vreden (Tiwari 2015). Spoštovanje tradicije je izjemno pomembno, sprejemanje novih navad in običajev pa posledično omejeno. Družina ima velik pomen v družbi, otroci predstavljajo potomce, ki so edini način nadaljevanja rodu. Konfucijeve vrednote postavljajo žensko strogo podrejeno moškemu, a z vplivom zahodne kulture je ženska v kitajski kulturi pridobila pravice. Pod vladavino Mao Cetunga so ženske pridobile legalne pravice, postale so enakopravne z moškim tako doma kot na delu, v zakonu in pri dedovanju. A vse to je bolj kot ne delovalo le na papirju. V resnici se ženske še vedno vsakodnevno spopadajo z neenakostjo spolov (Chinese for Europeans 2017).

Hrana ima pomembno vlogo v družbi in odseva velikost Kitajske. Po tipični kuhinji lahko Kitajsko razdelimo na štiri regije: šanghajsko, sečuansko, pekinško in kantonsko. Za razliko od Evropejcev pri jedi ne uporabljajo vilic, ampak paličice ali žlico. Uporaba paličic je del bontona, ki se je izoblikoval skozi bogato kitajsko zgodovino (Chinese for Europeans 2017).

Kitajska je po merjenju stopnje oddaljenosti od moči uvrščena med avtoritarne kulture, kar kaže na moč, ki jo ima v družbi status. Gre za kulturo, ki ji veliko pomeni dolgoročno usmeritev. Predvsem pri podjetništvu je pomembno dolgoročno pozitivno sodelovanje, kar se povezuje tudi s konfucijsko kulturo Kitajske. Je možata kultura, kjer se od moških pričakuje, da so strogi, močni in materialno usmerjeni. Ženske pa so skromne, nežne, kariera je zanje možnost, a ni zaželena. Pri merjenju strpnosti je Kitajska zabeležila več strpnosti do neznanega, kar pomeni, da se uvršča med strpne kulture, čeprav je spoštovanje pravil še vedno pomembno (Hofstede 2003).

Ikea je na kitajski trg vstopila leta 1998, ko je v Pekingu odprla svoj prvi trgovski center. Do sedaj so na Kitajskem odprli 23 trgovskih centrov Ikea, še eden pa se obeta že avgusta (IKEA Kitajska 2017). V primerjavi z ostalimi trgi je bil napredek na Kitajskem trgu zelo počasen in postopen. Veliko so se naučili tudi iz spodletelega vstopa Ikee na japonski trg. Da je Ikea lahko vstopila na kitajski trg, je naprej morala ustvariti skupno podjetje s kitajskim podjetjem, le tako je lahko pridobila dovoljenje za izvajanje svoje dejavnosti (Milovanović 2010, 137–138). Preden je Ikea s strani kitajskih potrošnikov postala prepoznana blagovna znamka, pa je naletela še na številne ovire.

Prva velika ovira je bila izjemna konkurenca ponudnikov še cenejšega pohištva. V Evropi velja Ikea za sinonim poceni in kakovostnega pohištva, a takšne cene so Ikee na Kitajskem postavile v najvišji razred (Milovanović 2010). Da bi rešila ta problem, je Ikea svoje izdelke začela proizvajati lokalno in s tem zmanjšala stroške produkcije ter transporta, kar je posledično vplivalo na to, da so lahko za kar 60 % znižali cene svojih izdelkov in se tako približali želenim potrošnikom (Chu in drugi 2013). Druga adaptacija, ki jo je Ikea morala implementirati v svojo prodajno politiko, je bil izbor novega ciljnega potrošnika. V Evropi Ikea cilja predvsem na mlade družine in mlade, ki opremljajo svoje prvo stanovanje ter želijo pri tem prihraniti. Na Kitajskem pa so ciljali na srednji razred, predvsem ženske v 30-ih letih (Tiwari 2015). Z novo strategijo je Ikea ciljala na izobražene Kitajce, kar se je izkazalo kot uspešno.

Ikea se je na Kitajskem morala še dodatno diferencirati z načinom prodaje svoje ponudbe, saj se je kar naenkrat znašla med veliko konkurenco poceni pohištva, česar v Evropi ni bila vajena. Fokus so zato preusmerili na prodajno rešitev za stanovanja in ne na prodajo individualnih produktov po nizkih cenah. Podrobno raziskovanje trga, navad Kitajcev in raziskovanje njihovega življenjskega sloga je pripomoglo k zagotavljanju boljše ponudbe potrošnikom. Tu se je Ikea skušala pozicionirati kot edino podjetje, ki ponuja nizkocenovno, moderno pohištvo in zraven zagotavlja še svetovanje (Pan 2005).

De Mooij (2014) je zapisal, da se pomen in interpretacija imena določene znamke lahko spreminjata, ko postaneta del novega kulturnega konteksta. Ime znamke ima lahko različne čustvene konotacije za potrošnika v različnih kulturnih kontekstih. Najbolj pogosto do tega prihaja pri tujejezičnih kulturah. Zato so tudi na Kitajskem prilagodili prevod znamke Ikea, in sicer se kitajske pismenke izgovorijo zelo podobno, dobesedni pomen pismenk pa je: *primerno in udobno za dom*, kar se odlično povezuje s kitajsko kulturo ter Ikeino kulturo (Pan 2005, 23).

Prevod je zelo pomemben, saj ponazarja prilagajanje znamke, lepo zveneče ime z resničnim pomenom pa predstavlja še dodaten doprinos pri promociji.

Ikeini trgovski centri so običajno locirani na obrobju mesta, na Kitajskem pa so zaradi lažje dostopnosti postavljeni v bližino središča mesta. Tako so lažje dostopni tudi z javnim prometom, ki je za Kitajce zelo pomemben, saj velika večina ne premore osebnega avtomobila (Chu in drugi 2013). Hkrati pa takšna praksa spodbuja okoljevarstvo, ki trenutno predstavlja velik problem v tej državi. Režimu javnega prevoza je v nekaterih centrih prilagojen tudi urnik. V Šanghaju se Ikea odpre ob 10.00, v Pekingu pa že ob 9.00.

Kot rezultat podrobnega preučevanja načina življenja Kitajcev so prilagodili tudi razstavni prostor v Ikeinih prodajalnah. Njihova stanovanja so veliko manjša, zato so vse postavitve prilagodili kitajskim standardom. V evropskih Ikeinih centrih ni prav veliko prostora namenjenega pohištvu ali izdelkom, ki sodijo na balkon, na Kitajskem pa so balkoni zelo pomemben del hiše, zato so v razstavni prostor umestili tudi več prostorskih rešitev za balkone. Potrebne so bile prilagoditve tudi v ponudbi produktov (Tiwari 2015, 57). Približno 5 % izdelkov, ki se prodajajo na Kitajskem, je namenjenih le Kitajski. Med njimi so paličice, mesarske sekirice, vodne fontane, komarniki, postelje in vzmetnice manjših mer ter različne prilagoditve izdelkov ob velikih praznovanjih, kot je na primer kitajsko novo leto (Pan 2005, 20).

Kakor Savdijce je tudi Kitajce zmotil koncept *do it yourself*, pri katerem potrošnik sam poskrbi za prevoz pohištva in sestavljanje. To je bila za Kitajce popolnoma nova izkušnja, saj so bili do takrat vajeni, da je bilo pohištvo vedno dostavljeno in postavljeno brezplačno (Pan 2005, 23). A kljub temu se Ikea ni v celoti podredila vplivom lokalne kulture. Uvedla je dostavni servis in možnost najema montažerjev, vendar za dodatno doplačilo.

Še eden od aspektov, ki ga Ikea ni prilagodila, je embalaža. Kitajci so prepričani, da mora embalaža predstavljati odsev notranjosti izdelka. A vendar bi to predstavljalo dodatne stroške za podjetje, zato so skušali potrošnike skozi brošure izobraziti o konceptu Ikea, o dodatnem strošku za potrošnike in doprinosu, ki ga ima takšen varčni način pakiranja za okolje (Pan 2005, 22).

### **8.3 Kulturna adaptacija v Združenih državah Amerike**

Združene države Amerike so četrta največja država na svetu, sestavlja jo 50 zveznih držav in federalno okrožje, kjer je tudi glavno mesto Washington D.C. Meji na Kanado in Mehiko. Cenzus Združenih držav kategorizira prebivalce države na belce, ki predstavljajo večino, črnce, »latino« populacijo, Azijce in staroselce. Zanimivo pa je dejstvo, da Združene države Amerike nimajo uradnega jezika, čeprav prevladuje angleški jezik. Politično temelji na načelih ustavne demokracije. Združene države veljajo za največji znani gospodarski sistem v svetu, kjer velja načelo prostega trga, a kljub temu ima pri tem pomembno vlogo tudi država (World Culture Encyclopedia 2017c).

Amerika velja za talilni lonec kultur. Migracijski tokovi so zelo očitno vplivali na ameriško kulturo, učinek talilnega lonca pa naj bi vse kulture združeval v eno, multikulturno entiteto. Sicer pa osrednji vpliv izhaja iz britanske kulture, ki je prva kolonizirala sedanjo vzhodno obalo Združenih držav Amerike. Drugi pomembni vplivi so prišli od indijanskih staroselcev, afriških priseljencev, kasneje pa še od evropskih priseljencev, kot so Irci, Nizozemci, Francozi, Poljaki in Italijani (World Culture Encyclopedia 2017c). V zadnjih letih se je povečal tudi migracijski tok Azijcev in latinskega prebivalstva. Posledično je ameriška kultura postala izjemno heterogena. Tako lahko znotraj njihovih ritualov, navad in običajev odkrivamo prepletanja različni kultur (World Culture Encyclopedia 2017c). Ameriška kultura naj bi veljala za enakopravno, a kljub temu je več kot očitno, da prihaja do stratifikacije. Prihaja do ločevanja tako po etnični pripadnosti kot tudi po finančnem premoženju. Velikokrat so ženske postavljene pred odločitev: kariera ali družina. Legalno imajo v ameriški kulturi ženske enake pravice kot moški, a v praksi ni ravno tako. Od žensk se pričakuje, da pripomorejo k finančnemu stanju družine in so hkrati glavne skrbnice gospodinjstva (World Culture Encyclopedia 2017c). Čeprav sta država in religija formalno ločeni, ima religija pomembno vlogo v družbi in politiki. Večino prebivalstva predstavljajo katoličani, sledijo jim protestanti, Židje in muslimani. Država ne prepoznava verskih ritualov ali verskih svetih krajev (World Culture Encyclopedia 2017c).

Nizka stopnja oddaljenosti od moči ponazarja ameriški ideal enakosti in željo po enakopravni kulturi. Rezultat se močno povezuje z ideologijo Amerike kot države svobode in enakopravnosti. Pri merjenju dimenzije identitete pa je Hofstede (2003) pri Združenih državah Amerike zabeležil najvišjo stopnjo individualizma, kar pomeni, da je v ameriški kulturi velik poudarek na posamezniku. To se odraža tudi v pristopu, ki ga imajo Američani do drugih. Niso zadržani, temveč so zelo zgovorni, v ospredje postavljajo sebe. To povezuje tudi z dejstvom,



da je ameriška kultura izrazito možata. Materialni uspeh in napredek sta prevladujoči dejstvi, poudarjajo se izjemni dosežki ali ljudje. Opredelitev ameriške kulture je sicer delno vprašljiva, saj se neenakost povečuje tudi v Združenih državah Amerike, kar lahko povzroči padec stopnje individualizma, a hkrati poveča stopnjo oddaljenosti od moči, kar pomeni večjo avtoritarnost kulture. Hofstede (2003) je izračunal, da so Američani bližje elementom strpne kulture. Dovzetni so za sprejemanje novih tehnologij, izdelkov, informacij ... Kljub temu pa je specifično opredeljeno, kaj predstavlja dobro in kaj slabo. Njihova kultura je kratkoročno usmerjena kultura, kar pomeni, da vedno pričakujejo hitre rezultate – družbene zahteve in standard so zanje zelo pomembni; prav tako je pomembno tudi spoštovanje tradicije.

Leta 1985 je Ikea odprla svoj prvi center čez lužo v Philadelphii in takoj naletela na številne težave. V Ikeinem štabu so bili prepričani o ideologiji standardizacije, a ameriški potrošniki so jih postavili na realna tla. Finančne težave in nizka prodaja so prispevali k adaptaciji strategije ter produktov (Moon 2004). Ameriške potrošnike je zmotilo kar nekaj podrobnosti, predvsem pa to, da nekateri produkti niso ustrezali njihovim navadam. Ikea se je ob vstopu na ameriški trg odločila, da svojih izdelkov ne bo prilagajala ameriški kulturi, uprli so se tudi ideji izdelave naslanjača, ki je veljal za enega najbolj priljubljenih pohištvenih izdelkov v Združenih državah Amerike (Milovanović 2010, 38). Po nekaj letih slabe prodaje so se pri Ikei odločili za spremembe. Odločili so se za adaptacijo nekaterih izdelkov in marketinški miks. Tako je Ikea Združenih držav Amerike dobila svoj naslanjač. Upoštevali so tudi mnenja potrošnikov glede premajhnih »evropskih« kozarcev, ki bolj kot ne, spominjajo na vaze. Kot je videti, je bila velikost za ameriške potrošnike glavni problem, saj so pri Ikei prilagodili tudi velikosti večine drugih izdelkov. Na ameriškem trgu je tako Ikea začela prodajati večje postelje in posteljne vzmetnice, večjo posteljnino, prilagojeno ameriškim meram, predalniki so postali pet centimetrov globlji. Potrošniki so se tudi pritoževali nad trdoto Ikeinih zof in kavčev. Tudi tu jim je Ikea ustregla in ustvarila bolj udobne izdelke, ki so se kasneje odlično odrezali prav tako na evropskem trgu. Odločili so se še za preoblikovanje kuhinjskih aparatov in pripomočkov, da bi bolj ustrezali ameriškemu načinu uporabe ter stilu. Spremembe so bile potrebne tudi pri televizijskih setih, ki so postali večji in bolj robustni. Bolj robustne in težje pa so postale tudi brisače (Milovanović 2010, 38). Rezultat vseh omenjenih adaptacij je med leti 1990 in 1994 izboljšal prodajo za kar 40 % (Moon 2004).

Spremembe so bile potrebne tudi v produkciji. Na začetku so Ikeini produkti prihajali iz Evrope. To je pomenilo, da so bile cene v Evropi nižje kot v Ameriki. Tega pa si na ameriškem

trgu – v veliki konkurenci – Ikea ni mogla dovoliti. Da bi lahko ohranili nizke cene izdelkov, je bilo treba produkcijo Ikeinih izdelkov premestiti v neposredno bližino, torej direktno v Združene države. Nezanemarljivo je tudi dejstvo, da je Ikea morala prilagoditi svoje merske enote. Vse mere so tako zapisane v ameriških merskih enotah (Moon 2004).

#### **8.4 Vrednotenje adaptacije ponudbe in trgovinskih centrov**

Ikea je zelo egocentrično in etnocentrično podjetje, njegove švedske korenine predstavljajo osnovo, na kateri podjetje gradi vse svoje procese. Vsem trgovskim centrom je tako skupno, da za obiskovalce predstavljajo kulturno doživetje, kjer skozi trgovski prostor »spoznavajo« novo kulturo. Ikea svoje obiskovalce s svojo nacionalno kulturo bombardira že takoj ob prihodu na parkirišču. Modra in rumena barva stavbe ter velikanski logotip odsevajo patriarhalno in nacionalno kulturo podjetja (Lindqvist 2009, 44). Ob vstopu v prostor pa se t. i. švedskost še okrepi. Ko obiskovalec vstopi v center, najprej naleti na otroško igralnico, poimenovano Smaland, kakor je ime tudi delu Švedske, od koder izvira Ikea. To simbolizira dejstvo, da vse kar bo obiskovalec doživel od tega trenutka dalje, švedska genialnost, izvože na iz majhnega predela na jugu države. To predpostavko takoj podkrepijo distinktivno nordijska imena vseh produktov, organizirana pot od enega razstavnega prostora v drugi, restavracija in trgovina s švedsko hrano. Jezikovna ekskluzivnost vzpostavlja jasne ideološke ločnice med Švedsi in ostalimi kulturami (Lindqvist 2009, 49). To lahko označimo kot kulturno prevlado, ki jo Ikea izvaja na vseh tujih trgih. Elemente švedske kulture je inkorporirala v svojo t. i. Ikea kulturo in jo začela subtilno prodajati. Hkrati pa je Ikea tudi skrbno raziskala vsak trg, na katerega je vstopila, saj so se skozi prve neuspehe na globalnem trgu naučili, kako pomembno je prilagajanje lokalni kulturi.

Na podlagi kategorizacije kulturne apropiacije po Rogersu (2006) lahko prilagoditve v obravnavanih Ikea trgovskih centrih označim kot odraz kulturne dominance, saj so vse prilagoditve lokalni kulturi tako uokvirjene, kot da je prilagajanje odraz švedskosti. Torej, gre za uporabo elementov druge kulture v kontekstu, ki je bil uveljavljen s strani dominantne nadpodrejeno kulturo (Rogers 2006). Ko Ikea vstopi na tuji trg, v novo okolje, takoj vključi švedske prakse in tradicije, saj to predstavlja identiteto znamke. Hkrati pa lahko Ikeino kulturo označimo tudi kot kulturno hibridno formo. Ikea namreč vrednoti švedsko kulturo kot dobrino, ki jo je podjetje posvojilo in prilagodilo svojemu delovanju. Če dobro pomislimo, je na svetu

še nekaj švedskih globalnih znamk (H&M, Electrolux, ipd.), ki svoje nacionalne identitete ne uporabljajo kot lastnino.

Pri analizi adaptacij v trgovskih centrih je pri vseh treh analiziranih državah razvidno, da Ikea ni izvajala stroge standardizacije oziroma je s to idejo vstopila le na trg Združenih držav, a kmalu spoznala, da je rešitev v prilagoditvi. Največ prilagoditev pa je zaznati v Savdski Arabiji, kar se predvsem povezuje z dejstvom, da ta država spada med države z visoko stopnjo negotovosti. Za države z visoko stopnjo negotovosti pa je značilno izogibanje novostim, spoštovanje tradicije, nacionalistična usmerjenost in nezaupljivost (Hofstede in drugi 2002). Zato je morala Ikea biti pri prilagoditvah pazljiva in pozorna, da se je tako približala potrošnikom in pri njih vzbudila pozitiven odnos do znamke. Zaradi številnih adaptacij je Ikea v savdski družbi zelo dobro sprejeta, saj svojo zahodnjaško kulturo vpeljuje izredno subtilno. Tu lahko prepoznamo multikulturno apropiacijo, strukturirano v dinamiki globalizacije in transnacionalnega kapitalizma. Obe kulturi se v eni izmed točk mešata, saj gre za prilagajanje z obeh strani, tako podrejene – arabske kulture kot nadrejene – švedske kulture. Pri drugih dveh državah pa so bile prilagoditve veliko bolj produktno usmerjene. v obeh primerih - tako na Kitajskem kot v Združenih državah - so bile prilagojene dimenzije ležišč, za kitajske uporabnike manjša, za ameriške pa večja. Zaradi večje odprtosti obeh kultur ni bilo potrebno toliko prilagoditev znotraj trgovskega centra. Kljub temu pa je nacionalna kultura posamezne države igrala pomembno vlogo pri sprejemanju blagovne znamke.

## **9 MULTIMODALNA ANALIZA VSTOPNIH SPLETNIH STRANI IN ODRAŽANJE NACIONALNE KULTURE**

Za analiziranje sem si izbrala tri Ikeine vstopne spletne strani, in sicer kitajsko, ameriško in savdsko. Teh treh držav nisem izbrala naključno; izbrala sem jih zaradi njihove kulturne raznolikosti. V ozadju te izbire je tudi osebna radovednost, saj se vse tri države med seboj precej razlikujejo, tudi v arhitekturi, ki ima velik vpliv pri opremljanju bivalnih prostorov, kar je seveda več kot očitno povezano z Ikeo, ki je pohištvena blagovna znamka. Zanimivo mi je bilo dejstvo, da v tako različnih kulturah trije potrošniki izberejo enak kos pohištva. Kaj se skriva v ozadju Ikeine strategije, da je lahko njihov kavč v treh povsem različnih domovih na treh različnih koncih sveta. Pri analizi se bom osredotočila predvsem na povezavo med

elementi spletne strani in kako te odsevajo kulturo obravnavane države. Raziskovala bom, katere dimenzije kulture so reprezentirane in katere ne.

Ko želimo dostopati do spletne strani Ikee, najprej naletimo na globalno vstopno stran, kjer se tudi začne analiza. Globalna vstopna stran – ikea.com – z eno domeno ponazarja globalno prisotnost znamke. Najprej se pojavi (Priloga A) grafična pasica s pozdravnim nagovorom, kjer prvi del pozdrava izhaja iz švedskega jezika, nadaljevanje povedi pa je v angleščini. Mešanje obeh jezikov poudarja predvsem kulturo blagovne znamke. Z uporabo švedskega izraza želijo obiskovalcem strani sporočiti svojo nacionalno identiteto, z dobrodošlico v angleščini pa kažejo na to, da se prilagajajo družbenim normam in globalno govorjenemu jeziku, kot je angleščina. Pod pozdravom sta gumba, ki uporabniku ponujata izbiro. Levi gumb lahko kliknejo uporabniki držav, v katerih Ikea še ni prisotna. S klikom so preusmerjeni na stran Ikeine mednarodne prodaje. Desni gumb poziva na raziskovanje spletnih strani držav, v katerih je Ikea že prisotna. Ob kliku smo preusmerjeni malce nižje od grafične pasice, kjer je seznam vseh lokacij Ikeinih trgovin (Priloga A. 1). Lokacije trgovin so naprej razdeljene po celinah, in sicer po abecedi, prva sta Azija in Pacifik, zadnja je Severna Amerika. Tudi znotraj opredelitve po celinah so države razporejene po abecedi. Švedska kot država ustanoviteljica podjetja ni v ospredju, ampak je enakopravna vsem drugim. To se povezuje tudi z rezultati Hofstedejeve analize, ki Švedsko opredeljuje kot enakopravno kulturo.

## **9.1 Vstopna stran IKEA Savdska Arabija**

Spletna stran Ikea Savdska Arabija se nahaja pod kategorijo Bližnji vzhod in Severna Afrika. V tej kategoriji vse lokalne spletne strani uporabnikom ponujajo dva jezika, le pri Egiptu je ponujena samo ena možnost. Prva stvar, ki jo opazimo ob vstopu na spletno stran, je posebno ozadje (priloga B). Prav v času analize je potekalo praznovanje ramadana, zato lahko v ozadju opazimo polmesece, zvezde in lanterne, ki skupaj simbolizirajo sveti muslimanski mesec. V tem primeru gre za uporabo močnih kulturnih oziroma religijskih simbolov, ki na strani precej izstopajo. Izstopajoči elementi so v kompoziciji postavljeni tako, da takoj pritegnejo pozornost in imajo centralno vrednoto (Machin in Mayer 2012, 54). S tem je tudi konotirana kolektivistična arabska kultura, ki je v veliko vedenjskih vzorcih in navadah pogojena z muslimansko religijo, ta pa je seveda prav tako odraz savdske nacionalne identitete.

V glavi spletne strani (glej prilogo B) imamo v levem kotu Ikein logotip, na sredini je pozicioniran iskalnik, na desni je povezava do spremembe jezika v arabski. Ob kliku na arabščino se stran v celoti prevede v arabski jezik in prezrcali, saj Arabci berejo od desne proti levi. Izpostavljenost angleškega jezika na strani v Arabiji lahko argumentiramo z dejstvom, da je več kot 37 % prebivalcev te države tujcev, ki so v državo prišli kot delovna sila (Al-Mutawa 2017). Tu gre sicer predvsem za prepoznavanje strukture skupnosti v Arabiji in niti ne za odražanje kolektivistične kulture. Ikea je v tem primeru poskušala svojo znamko in produkte uporabnikom približati z lokalizacijo. Hermeking (2005, 195) je dejal, da s takšnim načinom lokalizacije znamke svojim uporabnikom sporočajo prave informacije in se prilagajajo njihovim navadam. Desno od izbire jezika so še: povezava do brskalnika lokalnih trgovin Ikea, stanja zaloge, pomoč uporabnikom in vpis v račun. Skrajno desno najdemo še ikoni svinčnika in lista papirja, ki vodita na seznam želja, ki ga lahko uporabnik izpolni ter natisne. Ikona nakupovalne košarice je postavljena tik poleg in simbolizira dostop do spletne trgovine. Za visoko kontekstualne kulture, med katere spada tudi Savdska Arabija, je pri komuniciranju značilna pogosta uporaba simbolov in neverbalnih znakov, ki so vedno povezani s kontekstom (Singh in Pereira 2005). Simboli v tem primeru služijo kot nadomestilo teksta.

Glavni meni je na strani pozicioniran horizontalno in je modre barve, kar reprezentira Ikeine barve. Uporabnikom ponuja naslednje kategorije: Tedenska ponudba, Novo, Spalnica, Dnevni prostor, Kuhinja, IKEA za otroke, Tekstil, Dekor, Za podjetja, Nasveti. Skrajno desno je pozicioniran gumb Vsi oddelki, kjer se ob kliku pojavi nov navpični meni z naslednjimi kategorijami: Izdelki za malčke in otroke, Kopalnica, Spalnica, Kuhanje, Dekoracija, Jedilni prostor, Hodnik, Domača pisarna, Kuhinja, Dnevni prostor, Zunanji prostor, Sekundarna shramba, Mala shramba, Tekstil in preproge, Brezžična oprema, Za podjetja.

Pod glavnim menijem (glej prilogo B) so ikone, ki vodijo na naslednja družbena omrežja: Facebook, Instagram, Twitter, YouTube in nazadnje še elektronska pošta. Iz kategorizacije glavnega menija ne morem določiti, ali gre za adaptacijo arabski kulturi ali zgolj za standardno kategorizacijo, zato ne morem posploševati. Predvidevam, da bom več odkrila v primerjavi z drugimi državami. Izpostavitev družbenih omrežij lahko povežemo s prilagajanjem globalnim trendom, čeprav se Arabija uvršča med države, ki niso najbolj naklonjene novitetam (Hofstede 2003).

Sledi prva večja grafična umestitev, in sicer diaprojekcija štirih grafik. Prva grafika (priloga B) uporabnikom sporoča posebno ugodnost v času ramadana, druga grafika (priloga B.1) obvešča o brezplačni dostavi ob nakupu v spletni trgovini, tretja grafika (priloga B.2) obvešča o odprtju nove točke prevzema izdelkov, četrta grafika (priloga B.3) pa obvešča o odprtju nove trgovine Ikea v Džedi. Najprej lahko opazimo, da le ena od grafik poudarja produkt, pri ostalih treh so poudarjene storitve, kar lahko povežemo s kolektivistično kulturo. Za prilagoditve spletnih strani, ki so namenjene kolektivističnim družbam, je namreč značilno, da je prej poudarjen doprinos ali storitev, ki jo nudi znamka, kakor pa posamezni izdelek (Seigh in Pereira 2005). Nov vsebinski razdelek (prilogi B.4 in B.5) prikazuje ponudbo tedna, ki je prav tako predstavljena v diaprojekciji, v kateri se pojavi osem grafičnih elementov (slik produktov s prvotno in znižano ceno ter gumbom kupi na spletu). Diaprojekcija se sicer ne premika avtomatsko, ampak le ob kliku na puščico. Če analiziramo do sedaj opisane elemente spletne strani, lahko opazimo, da se kar dvakrat, že na samem začetku vstopne strani, pojavita dve diaprojekciji, kar je značilno za visokokontekstualne kulture, kjer prevladuje preferenca po grafičnih reprezentacijah (Kim in drugi 2009).

Tretji vsebinski razdelek (priloga B.6) se začne z naslovom Ustvarjanje skupnih trenutkov v času ramadana. To spet potrjuje prilagoditev kolektivističnim načelom arabske kulture, saj se skozi naslov razdelka konotirajo religija, družbene vrednote, skupnost in tradicija. V razdelku se pojavijo tri statične slike. Prva je slika spalnice in spalnega prostora, na drugi sliki je družina, ki jo predstavljajo moški ter otroci v dnevni sobi, na tretji sliki pa so trije moški za mizo v jedilnici. Vsi trije prostori na slikah so globoko povezani z družinskim življenjem. Slike so statične, tekst pod njimi je minimalen. V novem razdelku (priloga B.7), ki predstavlja zadnje kolekcije izdelkov (kar lahko razberemo iz naslova), ponovno naletimo na tri statične slike. Na vseh treh slikah lahko opazimo jedilni servis, krožnike in dekoracije. Pod vsako sliko pa je zgolj ime kolekcije. Zadnji gumb nas ob kliku preusmeri na vse kolekcije Ikea. V omenjenih razdelkih se odražajo kar tri dimenzije nacionalne kulture po Hofstedeju. Najbolj očitna je spet kolektivističnost arabske kulture, saj sta skozi slike in tekst konotirani vrednoti, kot sta družina ter tradicija. Najbolj eksplicitno je to razvidno v tretjem vsebinskem razdelku, kjer gre že v samem naslovu za konotiranje tradicije, religije in družinskih načel. Dodatno pa pomen amplificirajo še slike. Druga dimenzija, ki je zelo opazna, je močatost savdske kulture. Na vseh slikah, kjer so upodobljeni ljudje, lahko namreč opazimo le otroke in moške – žensk ni. Razlog se skriva v tem, da je v savdski kulturi nesprejemljivo, da so na slikah upodobljene ženske, prav tako ne najdemo naslikanih živali (Singh in Pereira 2005). Tretja dimenzija je stopnja

izogibanja negotovosti. Kot je odkril Hofstede (2003), spada Arabija med države z visoko stopnjo negotovosti, kar se odraža v pozicioniranju elementov na spletni strani, naslovih in navigaciji. Pripadniki družbe, v kateri prevladuje visoka stopnja negotovosti, imajo raje jasna navodila, informacije, navigacijske gumbe in nazorne povezave, ki odražajo predvidljivost ter s tem »pomirjajo« uporabnika (Singh in Pereira 2005).

V petem razdelku vsebine (priloga B.8 ) je v naslovu zastavljeno vprašanje: Kje želiš shraniti svoje najljubše stvari? Razdelek je sestavljen iz petih komponent, od tega so štiri statične fotografije opremljenih dnevnih prostorov, in gumb, ki uporabnika vabi, da odkrije več.

Medsebojno povezavo med elementi, tekstom in pozicijo lahko vnovič povežemo z visoko stopnjo negotovosti savdske kulture. Teksti, slike in ne nazadnje gumb s pozivom, uporabnika vodijo v procesu raziskovanja vsebine v popolni predvidljivosti, kaj ga čaka ob naslednjem premiku po strani ali ob kliku na gumb.

Naslednji razdelek (priloga B.9) je sestavljen iz ikon, ki sestavljajo nekakšen vmesni meni in lahko uporabnika preusmerijo na podstrani, kjer piše več o področjih, kot so: hrana IKEA, nasveti IKEA, IKEA Business, prijava na spletne novice in možnosti plačevanja na obroke. Pod tem pa je malce večja grafika, kjer je na sliki krožnik jedi z lososom in zelenjavo, na kateri je pozicionirano besedilo o švedski tradiciji. Na grafiki je prisoten tudi logotip oziroma certifikat o izvoru ribe in cena. Vsi elementi v medsebojnem razmerju odražajo kolektivistično kulturo. Za spletne strani, ki so namenjene kolektivističnim kulturam, je namreč značilno, da uporabnikom nudijo dostop do informacij o podjetju, o njihovi vlogi, o delovanju podjetja, dodatnih specifičnih informacijah, ki potrjujejo, da podjetje deluje v dobro lokalni skupnosti (Kim in drugi 2009). Tako pa posledično podjetje izkazuje prilagajanje lokalni skupnosti in spodbuja poistovetenje z znamko.

Zadnji razdelek pred nogo (priloga .B10) spletne strani je razdeljen na štiri dele in je brez naslova. Na levi so nasveti, kako dobiti več od Ikee, ikoni trgovine je dodana povezava do nasvetov, kako nakupovati v Ikei. Zraven je ikona računalnika, povezava pa vodi do nasvetov za spletno nakupovanje. Pod omenjenim so informacije o orodjih za načrtovanje opremljanja stanovanja, poleg je postavljena tudi fotografija prenosnega računalnika. Povezave vodijo do novih podstrani orodij za načrtovanje. Na desni so predstavljene povezave do spletnega kataloga in aplikacije IKEA. Zraven je pozicionirana slika naslovnice kataloga. Nazadnje so

predstavljene še storitve dostave in montaže. Zanimivo je, da je ob vsakem opisu postavljena tudi ikona, ki vizualno prenaša sporočilo, ki ga ima besedilo že samo po sebi. V zadnjem razdelku je predvsem očitna visokokontekstnost kulture, saj se poleg teksta v skoraj vsakem primeru pojavi še ikona ali slika. Visokokontekstualne kulture namreč pogosto uporabljajo indirektno komunikacijo preko simbolov in ikon, ki so pomembnejši od teksta (Hermeking 2005, 196).

V nogi spletne strani (priloga B.11) so po abecednem vrstnem redu ponovno naštetni vsi Ikeini oddelki, ki so bili že prej v meniju pod gumbom Vsi oddelki. Pod seznamom oddelkov so povezave do kataloga Ikea, pomoči uporabnikom, podatkov o podjetju, sklopa ljudje in okolje ter povezave do vseh Ikeinih trgovskih centrov v Savdski Arabiji. V spodnji pasici je zapisano še celotno ime podjetja, ki izvaja dejavnost na Arabskem polotoku, in povezava do pravilnika o zasebnosti. Skrajno desno so v pasici še poudarjeni logotipi znamk bančnih kartic, ki jih sprejemajo Ikeine poslovalnice v Savdski Arabiji. Element, ki tu najbolj izstopa, je spodnja pasica, preko katere se vnovič potrjuje prisotnost visoke stopnje negotovosti v savdski kulturi. Preko te pasice so skušali pri Ikei uporabnikom zagotoviti transparentnost in dostop do pravih ter jasnih informacij, ki jih bodo »pomirile«. Še posebej sta poudarjeni transparentnost in varnost z logotipi plačilnih kartic, ki konotirajo varno uporabo spletne trgovine.

## **9.2 Vstopna stran IKEA Kitajska**

Kitajska spletna stran je pod kategorijo azijsko-pacifiških držav. Ob kliku na ime se nam odpre nova spletna stran v kitajskem jeziku. Prva stvar, ki poudarja prilagoditev spletne strani, je seveda jezik. Uporabniki lahko po kitajski strani brskajo v kitajskem ali angleškem jeziku.

V glavi spletne strani (priloga C) imamo v zgornjem desnem kotu možnost spremeniti jezik v angleški. Poleg je ikona Ikea Family card in povezava do domače strani, lokalne trgovine, pogostih vprašanj, nakupovalni seznam, prijave v račun in povezava do profila. V levem kotu je Ikein logotip, na sredini pa iskalnik po spletni strani. Tik pod tem najdemo glavni, horizontalni meni v modri barvi, pod menijem je še dodatni element, ki sporoča, kateri Ikeini izdelki so bili vpoklicani zaradi napak. Ozadje spletne strani je popolnoma belo. V glavnem meniju so uporabniku ponujene naslednje kategorije: Vsi produkti, Novo, Nasveti, Spalnica, Kopalnica, Dnevni prostor, Kuhinja, Jedilnica, Otroški in izdelki za malčke, Tekstil in IKEA za podjetja. Skrajno desno je pozicionirana kategorija Vsi oddelki, s klikom pa se odpre nov



navpični dvodelni meni z naslednjimi kategorijami/oddelki: Kopalnica, Spalnica, Otroška Ikea, Kuhanje, Dekor, Jedilnica, Prehrana, Hrana, Hodnik, Pralnica, Osvetlitev, Dnevni prostor, METOD kuhinja, Zunanji prostor, Sekundarna shramba, Mala shramba, Tekstil, Brezžično, Delovni prostor, IKEA Family, IKEA Business, Poletje in Zimski prazniki.

Pod glavnim menijem in izpisom odpoklicanih izdelkov je pozicionirana diaprojekcija, v kateri se prikažeta dve grafični podobi (prilogi C in C. 1). V prvi grafiki uporabnike pozivajo v časovno trgovino IKEA, kjer lahko uporabnik nakupuje s časom, v drugi grafiki pa uporabnike pozivajo k prijavi v spletno trgovino, ki je specifično namenjena samo Ikei v Šanghaju. Tu lahko opazimo prvo odražanje kitajske kolektivistične kulture, saj obe grafiki odražata unikatno prilagoditev Ikee za kitajske potrošnike, poudarjeni pa sta dve storitvi in ne točno določeni samostojni produkti, kar bi bilo značilno za individualistično kulturo (Singh in Pereira 2005).

Pod glavno diaprojekcijo se vsebina nadaljuje (prilogi C. 2 in C. 3). Nov naslov (Več novic in inspiracije IKEA) opozarja na nov razdelek, ki je sestavljen iz šestih grafičnih elementov, od katerih so tri interaktivne pasice, ki se ob pozicioniranju z miško povečajo in uporabniku ponudijo dodatne informacije. Med njimi so še tri manjše diaprojekcije, vsaka pa predvaja tri grafike. Vseh šest grafičnih elementov predstavlja različne kolekcije Ikeinih produktov. V medsebojni povezavi s prejšnjim razdelkom lahko opazimo, da je bilo za predstavitev uporabljenih veliko vizualij, animacij in malo teksta. To potrjuje, da spada Kitajska med visokokontekstne kulture, za katere je značilna slikovita in predvsem vizualna komunikacija.

Sledi nov razdelek vsebine (priloga C. 4), ki predstavlja posebne ugodnosti za imetnike kartice Ikea – IKEA Family. V levi interaktivni grafiki je poziv k prijavi v IKEA Family, v desni diaprojekciji pa so razvrščene tri grafike, kjer uporabnik preko slik prejme informacije o izdelkih, pri nakupu katerih lahko koristi ugodnosti, ki jih prejme kot imetnik kartice IKEA. Analizirani razdelek odseva kolektivistično kulturo Kitajske. Pri Ikei so program zvestobe še posebej poudarili, saj veljajo Kitajci za najbolj zveste potrošnike, ki se prilagajajo potrošnim navadam skupine in se konformirajo njenim normam. Z uporabo takšne strategije in z izpostavljanjem programa zvestobe Ikea učinkovito komunicira s potrošnikom ter se uspešno pozicionira v njegovem okolju kot znamka, ki je blizu njegovi pripadnosti (Singh in Pereira 2005).

Vsebina se nadaljuje pod novim naslovom, ki uporabnikom predstavlja ostale aktivnosti in ponudbe (priloga C.4). V levi grafiki sta kodi QR, ki obljubljata uporabniku več informaciji o Ikei in kartici IKEA Family. Desno je pozicionirana statična grafika, ki predstavlja trenutno ponudbo pisarniškega materiala. Pod obema grafikama lahko vidimo še statične tekstovne pasice, ki obveščajo o ponudbi izdelkov in nasvetih, kako zavarovati otroke pred nevarnostmi, ki se jim lahko zgodijo v stanovanju. Vnovič je poudarjen lojalnostni program, s katerim poskuša Ikea graditi trajnostno razmerje s kitajskimi potrošniki, kar je očiten odraz prilagoditve zahtevam Kitajske kolektivistične kulture (Ahmed in drugi 2009). V tem razdelku je konotirana tudi dimenzija negotovosti. Umestitev dveh kod QR med vsebino kaže na odprtost kitajske kulture do novih tehnologij.

Zadnji sklop vsebine je pod naslovom Tvoje osnove IKEA (priloga C.5), ki je razdeljen na več elementov, predvsem gre za vsebino v obliki teksta, ki vedno vodi do nove podstrani. Predstavljeni so nasveti za lažje nakupovanje v Ikei, Ikein katalog, poleg katerega je pozicionirana tudi slika naslovnice, različna orodja za načrtovanje opremljanja prostora, zraven je tudi slika in predstavitev ter možnost izbire dostavnega in montažnega servisa. Pod naštetim je še modul, ki uporabnikom omogoča izbiro lokacije njim najbližje trgovine Ikea in kontaktne podatke. Desno je slika vpoklicanega izdelka, ki je bil že tekstovno poudarjen tik pod glavnim menijem.

V nogi spletne strani so po abecednem vrstnem redu vnovič naštetni vsi Ikeini oddelki (priloga C.6). Pod njimi so še povezave do kataloga Ikea, pomoči uporabnikom, podatkov o podjetju, do razpisanih delovnih mest, informacij za medije in novic. V spodnji pasici je zapisano tudi celotno ime podjetja, ki izvaja dejavnost na Kitajskem, povezava do pravilnika o zasebnosti in povezava do profila na kitajski različici Facebooka, ki se imenuje RenRen.

Kitajska kolektivistična kultura se odraža predvsem v poudarjenih grafičnih vsebinah. Večkrat je na primer poudarjeno članstvo v skupnosti IKEA Family, poudarek je tudi na približevanju blagovne znamke uporabnikom preko predstavitve modela nakupovanja v Ikei in izpostavitvi kod QR, ki pozivajo uporabnika, naj bo vedno v stiku z njimi. Skozi celotno komunikacijo na vstopni strani je očitno, da želi Ikea prvotno poudariti svoje storitve oziroma ponudbo kot celoto in ne le produkte. Spodbujanje novih tehnologij, kot so kode QR, povezava do Ikeinega profila na kitajskem družbenem omrežju, povezava do orodij za načrtovanje prostora, online

katalog IKEA in nakupovanje s časom kaže na nizko stopnjo negotovosti. To pa predstavlja njihovo odprtost do sprejemanja novega, novih tehnologij in novih storitev.

### 9.3 Vstopna stran IKEA Združene države Amerike

Ameriška spletna stran je pod kategorijo Severna Amerika. Ob kliku na ime se nam odpre nova spletna stran v angleškem jeziku. Tudi tukaj je ob pregledu razdelkov najprej izstopal jezik strani, ampak ne dejstvo, da je ponujen v angleškem jeziku (priloga Č). Presenetilo me je, da nudijo vsebino tudi v španskem jeziku in da se postavitev strani kar precej spremeni, ko preklopimo med jezikoma. V tem primeru se odražata multikulturnost Združenih držav Amerike in dejstvo, da velik del države predstavljajo tudi špansko govoreči prebivalci.

V glavi spletne strani (glej prilogo Č) imamo na levi logotip Ikea, desno od njega pa iskalnik. Na desni strani glave najprej opazimo ikono in zapis FAQ, ki vodi k najpogosteje postavljenim vprašanjem, poleg so še povezave do vpisa v račun, stanja v nakupovalnem vozičku, nakupovalnega seznama, prijava v IKEA Family, prijava na spletne novice v račun in dostop do strani v španščini. Ob kliku na spremembo v španski jezik se vstopna stran skoraj v celoti spremeni. Tako vsebina kot pozicija in hierarhija vsebine dobijo novo podobo (priloga Č. 1).

V angleški verziji spletne strani najdemo, tik pod zgoraj naštetimi elementi, glavni horizontalni meni v modri barvi, pod menijem pa je še dodatni element, ki sporoča, kateri Ikeini izdelki so bili vpoklicani zaradi napak. Ozadje spletne strani je popolnoma belo. V glavnem meniju uporabniku ponujajo naslednje kategorije: Ponudba, Novo, Nasveti, Dnevni prostor, Spalnica, Kopalnica, Kuhinja, Jedilni prostor, Tekstil, Za podjetja, Malčki in otroci, Zunanji prostor in Poletje. Skrajno desno je kategorija Vsi oddelki, ki s klikom odpre nov navpični dvodelni meni z naslednjimi kategorijami: Kopalnica, Spalnica, Ikea za otroke, Kuhanje, Dekor, Jedilni prostor, Jedilni pribor in servis, Hrana, Hodnik, Kuhinje IKEA, Pralnica, Osvetlitev, Dnevni prostor, Pisarniško pohištvo, Pohištvo za zunanjo uporabo, Druga shramba, Mala shramba, Tekstil in preproge, brezžično polnjenje, IKEA Family izdelki in storitve, Za podjetja in Poletje.

Takoj pod glavnim menijem in elementom, ki sporoča novice glede vpoklica izdelkov, je diaproyekcija treh grafik (priloga Č.2, Č.3 in Č.4). Prva grafika (glej prilogo Č.2) je razdeljena

na dva dela. Na levi grafiki je poudarek na izdelku (miza), poudarjena je posebna ponudba nove nižje cene, vidimo lahko preteklo ceno, sedanjo ceno in specifikacije izdelka. Na desni je grafika, na kateri je skleda, ponovno je poudarjena nizka cena, vidimo lahko preteklo ceno, sedanjo ceno in specifikacije izdelka. Na grafiki je tudi gumb, ki vodi do ostalih izdelkov po nižjih cenah. Na drugi grafiki (glej prilogo Č. 3) je posebna ponudba pri nakupu kuhinj za imetnike kartice IKEA Family, poudarjen je popust, do kdaj ga je možno izkoristiti, gumb do več informacij in veliko drobnega teksta. Zadnja grafika izpostavlja nevarnosti, ki jih pohištvo predstavlja za otroke. Na sliki je predalnik, ki se prevrača, poleg je umeščen še tekst, ki opozarja in predstavlja statistiko smrtnih žrtev med otroki. V grafiki je predstavljena tudi ponudba, kako zagotoviti varnejši dom. V primerjavi z vsebino na vstopni strani Savdske Arabije in Kitajske lahko opazimo veliko več teksta na slikah. Tukaj pa gre za odraz nizkokontekstualne kulture, kar potrjuje tudi Würtz (2006), ki je odkrila, da spletne strani, namenjene nizkokontekstnim kulturam, vsebujejo običajno več teksta z veliko manj animacijami. Za nizkokontekstne kulture, med katere spadajo tudi Združene države Amerike, je namreč značilno, da so logično in linearno naravnane, komunikacija pa je jasna, eksplicitna ter racionalna. V besedilih so uporabljeni jasni, nedvoumni stavki, zato je dodatna interpretacija nepotrebna (Cutler in Javalgi v Singh in Pereira 2005, 142). V tem razdelku prav tako izstopa uporaba agresivne promocije, poudarjanje popustov, posebnih ponudb, kar je prav tako tipičen odraz nizkokontekstne kulture (Singh in Pereira 2005, 143).

Sledi nov razdelek (priloga Č. 5) z naslovom Več novic in inspiracije z Ikeo. Skrajno desno so ikone do naslednjih družbenih omrežij: Facebook, Twitter, Pinterest, YouTube in Instagram. Pod omenjenim najdemo statično grafiko, ki vodi na novo podstran – Nazaj v kolidž. Na grafiki i je pozicioniranih več izdelkov, ki skupaj uporabniku sporočajo, da gre za izdelke, ki so del tipične študentske sobe. V novem razdelku (priloga Č. 6) je vsebina razdeljena na pet elementov – štiri grafike in video. Prva grafika predstavlja Ikein katalog za opremljanje shrambe, tekst poziva, naj uporabnik odkrije več. Na drugi grafiki je miza, katere znižana cena je namenjena le članom IKEA Family. Na grafiki sta poudarjeni cena in informacija, da je ponudba namenjena le imetnikom kartice. Na tretji grafiki je skodelica kave, zraven pa je zapisano, da lahko imetniki kartice IKEA Family prejmejo brezplačno kavo. Pod temi tremi elementi je pozicioniran še video z YouTube kanala, poleg je pripisan tekst, ki razloži, da gre za epizodo, kjer Ikeini strokovnjaki reorganizirajo in polepšajo stanovanje. Desno od videa je na sliki otrok, poleg njega pa besedilo o filantropskem prizadevanju in nudenju pomoči, ki ga organizira Ikea v Združenih državah. Pri vseh petih elementih je spodaj še pripis, ki uporabnike

spodbuja, naj odkrijejo več. V obeh razdelkih lahko zaznamo prilagajanje vsebine individualistični in nizkokontekstualni kulturi. Z individualističnostjo ameriške kulture se v tem razdelku predvsem povezuje personalizacija vsebine in nagovora. Ta je namreč značilna za spletne strani, ki ciljajo na individualistično usmerjeno družbo (Singh in Pereira 2005). Personalizacijo lahko opazimo pri izpostavitvi ponudbe za opremljanje študentske sobe, ki se povezuje z ameriško tradicijo in pri umestitvi YouTube posnetka, specifično namenjenega ameriškim potrošnikom, med ostalo vsebino. Medtem, ko na straneh visokokontekstualnih kultur poudarjajo grafičnost, je pri analizi ameriške spletne strani opaziti statičnost elementov. Bodisi ob vsaki sliki ali pa na njej je pozicioniran tekst, ki ima zelo jasno sporočilnost in tako nudi praktičen, jasen ter direkten vir informacij, kar so tipične značilnosti nizkokontekstualne kulture (Würtz 2006).

V zadnjem razdelku (priloga Č. 7) je vsebina razdeljena na osem delov pod skupnim naslovom Tvoje osnove IKEA. Najprej so predstavljene Ikeine storitve dostave in montaže, ob vsaki je pozicionirana slika in ne ikona. Poleg je slika darilnih kartic IKEA, kratek opis in gumb – kupi. Kot tretja so predstavljena orodja za načrtovanje, poleg je postavljena še slika in kratek opis. Spodaj sta skrajno desno in levo predstavljeni dve mobilni aplikaciji IKEA. Prva je namenjena lažjemu nakupovanju, poleg teksta je pozicionirana še slika in dva gumba, ki prikazujeta, kje lahko najdemo omenjeno aplikacijo. Enako pozicioniranje velja tudi za drugo aplikacijo, in sicer za mobilno aplikacijo kataloga IKEA. Na sredini med tekstom in slikama, ki pozivata k prenosu aplikacij, sta pozicionirana še slika in tekst, ki predstavljata možnost registracije daril. V zadnjem razdelku vnovič izstopajo adaptacije, ki so namenjene nizkokontekstualnim kulturam. Ponovno opazimo statiko, veliko besedila, poudarjanje ključnih in jasnih informacij, fokus je na specifičnih izdelkih, ponudbah oziroma storitvah. V Hofstedejevi raziskavi so Združene države zabeležile nizko stopnjo negotovosti, kar se povezuje z njihovo odprtostjo (Hofstede 2003). Na spletni strani se ta dimenzija kaže preko poudarjanja novih tehnologij, kot so mobilne aplikacije, spletna trgovina, spletna orodja za načrtovanje in povezave do ključnih družbenih omrežij. Pod vsem naštetim je še brskalnik do informacij o lokalni trgovini in osnovni kontakt. Na desni se v animirani pasici pojavljajo grafike odpoklicanih izdelkov.

V nogi spletne strani (priloga Č. 8) so po abecednem vrstnem redu spet naštetni vsi Ikeini oddelki, ki so bili že prej v meniju pod kategorijo Vsi oddelki. Pod seznamom oddelkov najdemo povezave do Ikeinega kataloga, pomoči uporabnikom, podatkov o dostavi, in druge

uporabne povezave, na primer predstavitev podjetja ali zaposlitev v Ikei. Na spodnji pasici je zapisano še celotno ime podjetja in povezava do pravilnika o zasebnosti.

Rezultati Hofstedejeve analize so pokazali, da se Združene države Amerike uvrščajo med države z najvišjo stopnjo individualizma, kar se deloma odraža na spletni strani. Večina vsebine predstavlja produkte in ne storitve, kar se povezuje tudi z dimenzijo spola. Amerika je namreč od vseh treh analiziranih kultur najbolj možata (Hofstede 2003). Možatost se na spletni strani odraža predvsem z eksplicitnim poudarjanjem Ikeinih produktov. Kot odsev možate kulture sta Singh in Pereira (2005) poudarila še realističnost grafik, jasnost informacij in enostavnost pozicioniranja. Sicer je nekajkrat tudi poudarjeno članstvo v skupnosti IKEA Family, a večkrat v povezavi s prednostmi, ki jih nudi članstvo v navezavi na točno določene izdelke. Manj je vsebine, ki poudarja družino, skupne aktivnosti in nasploh skupnost. Očitno je tudi poudarjanje informacij nad, pod ali na grafikah. Tam so zajete ključne informacije, ki uporabniku nudijo konkretne, eksplicitne navedbe, brez ovinkarjenja, kar je tudi ena od značilnosti individualistične kulture. Grafike so v večini primerov statične, kar kaže na nizkokontekstnost kulture.

#### **9.4 Diskusija**

Na podlagi podrobne analize spletne strani bom v nadaljevanju primerjala podobnosti in razlike. Razlike ali podobnosti bom poskusila opredeliti na podlagi kulturne adaptacije v navezavi z opredelitvijo dimenzij nacionalne kulture po Hofstedeju in kulturnem kontekstu po Hallu.

Pri vseh treh straneh lahko na vstopni strani takoj opazimo enako predlogo ozadja, glave in noge. Najbolj izstopa modra barva, ki se pojavlja v glavnem meniju, in bela barva ozadja. Preprost dizajn spletne strani, svetlost in minimalizem odsevajo predvsem identiteto znamke in nizko artikulacijo ozadja (Machin in Mayr 2012, 186). Z izborom teh elementov skuša Ikea konotirati preprostost in švedskost. Večja kulturna prilagoditev je sicer opažena na vstopni spletni strani IKEA Savdska Arabija, kjer je ozadje prilagojeno praznovanju ramadana. Uporabljene vizualije pa predstavljajo centralno simbolično vrednoto kompozicije (Machin in Mayr 2012, 54). To poudarja spoštovanje kulture in tradicije in je značilno za države z visoko stopnjo negotovosti (Singh in Pereira 2005, 94).

V vseh treh glavah je sicer vsebina enako pozicionirana, logotip IKEA je na levi, na sredini brskalnik, desno pa ostala vsebina. A vendar se vsebina glave razlikuje. Na strani Kitajske najprej opazimo ikono kartice IKEA Family, na strani Savdske Arabije je v ospredju jezik, na strani Združenih držav pa pogosta vprašanja uporabnikov. Tu se predvsem odraža razlika med kolektivismom in individualizmom. V kolektivističnih kulturah so najprej poudarjene stvari, ki so v korist skupnosti in jo poudarjajo (Singh in Pereira 2005). Velikokrat je tudi poudarek na programu lojalnosti, saj je grajenje trajnih odnosov pomembno za kolektivistične kulture (Trompenaars v Singh in Pereira 2005, 117). Tako lahko sklepamo, da skuša Ikea z izpostavitvijo programa lojalnosti med kitajskimi potrošniki spodbuditi zaupanje in graditi odnos med potrošnikom ter blagovno znamko. Tako tudi izkazuje zavedanje o pomembnosti kolektivizma v kitajski kulturi. Izpostavljenost angleškega jezika na strani v Arabiji lahko argumentiramo z dejstvom, da je več kot 37 % prebivalcev te države tujcev, ki so v državo prišli kot delovna sila (Al – Mutawa 2017). Medtem je v individualističnih državah, med katere spadajo Združene države Amerike, velikokrat poudarek na samostojnosti, jasnih in direktnih informacijah (Seigh in Pereira 2005). S tem lahko povežemo umestitev ikone pogostih vprašanj - FAQ na prvo mesto v glavi strani. Na tak način lahko uporabniki takoj in samostojno odkrijejo jasne informacije, ki jih potrebujejo, brez, da bi bili v direktnem kontaktu z nekom, ki je na primer zaposlen za pomoč potrošnikom. Sicer je vsem trem stranem skupno to, da je v glavi izpostavljena prijava v račun IKEA in povezava do spletne trgovine, kar kaže na odprtost ter dovzetnost vseh treh kultur za nove tehnologije. Sicer se savdska kultura po rezultatih Hofstedejeve raziskave (2003) uvršča med države z visoko stopnjo negotovosti, a menim, da se je z leti ta stopnja znižala, kot posledica razvoja Savdske Arabije in večje odprtosti do zahodne kulture.

Barva glavnega menija je povsod enaka, a hierarhija kategorije izdelkov je na vsaki strani drugačna. Pri nobenem od treh analiziranih menijev ni opaziti enakega sosledja vseh kategorij, oziroma to opazimo le pri kategoriji novosti. Ta na vseh treh spletnih mestih zaseda drugo pozicijo. Na spletni strani Savdske Arabije se glavni meni začne s tedensko ponudbo, novostmi in spalnico. Na spletni strani Kitajske so najprej poudarjeni vsi produkti, novosti in nasveti. Na ameriški spletni strani pa so na prvem mestu ponudbe, novosti in nasveti. Menim, da so glavne menije prilagodili na podlagi nakupovalnih navad potrošnikov in analiz najbolj prodajanih izdelkov pri vsaki kulturi posebej. Druga podobnost, ki sem jo zasledila, je izpis odpoklicanih izdelkov tik pod glavnim menijem, in sicer na vstopni strani Združenih držav in Kitajske, na

spletni strani Savdske Arabije pa tega elementa sploh ni. Sklepam, da je tako zaradi strogih pravil glede varnosti izdelkov, ki jih imajo v Ameriki in očitno tudi na Kitajskem.

Naslednja podobnost, ki jo lahko opazimo na vseh treh straneh, je diaprojekcija, ki se pojavi takoj pod glavnim menijem. Vendar je vsebina diaprojekcije pri vseh treh straneh zelo lokalno specifična. Tako na primer na spletni strani Kitajske ena od grafik poudarja nakupovanje v spletni trgovini, kjer lahko uporabniki nakupujejo s časom, na ameriški spletni strani so na eni od grafik izpostavljene nizke cene izdelkov, v Arabiji pa je na grafiki nov trgovski center. Vsebine se med seboj popolnoma razlikujejo. Tudi v naslednjih vsebinskih razdelkih lahko opazimo velike razlike pri izboru vsebine, povsod gre za specifične elemente, ki združujejo kulturno adaptacijo s strategijo prodaje, ki jo ima Ikea v določeni državi.

Vstopna stran IKEA Savdska Arabija je edina, kjer lahko na slikah opazimo ljudi. Dejstvo, da so na slikah ljudje odseva kolektivistično kulturo, pomembnost družine in tradicije (Singh in Pereira 2005, 72). Očitna je tudi močarost arabske kulture, saj so na slikah upodobljeni le otroci in moški. Arabska kolektivistična kultura se odraža tudi pri izpostavitvi članstva v programu lojalnosti in prijave na elektronske novice ter možnost plačila s kreditno kartico lokalne banke. Ta stran je namreč edina, ki ima posebno ikono, ki vodi do prijave na novice, in edina, kjer v nogi lahko opazimo logotipe plačilnih kartic, med njimi tudi lokalnega bančnega ponudnika. Spodbujanje programa lojalnosti, prijave v različne skupnosti in sodelovanje v klepetalnicah je poudarjeno prav tako na spletni strani Kitajske. Kode QR na strani namreč vodijo do kitajske mobilne aplikacije WeChat, kjer lahko uporabniki dobijo več informacij o Ikei. Program lojalnosti je poudarjen takoj v glavi v kar štirih grafikah, ki so del diaprojekcije oziroma so animirane. Omenjeno potrjujeta tudi Seigh in Pereira (2005), ki sta zapisala, da se kolektivistična kultura na spletni strani največkrat odraža s spodbujanjem komunikacije v klepetalnicah, prijavah na novice, družinskih temah, preko simbolov in s programom lojalnosti. Sicer se program lojalnosti pojavlja tudi na ameriški spletni strani, kjer načeloma velja individualistična kultura, a pojavnost na strani prevzemajo ostale grafike in vsebinski elementi, ki bolj očitno odsevajo individualnost. Individualistična kultura se na spletnih straneh vidi predvsem v predstavljanju edinstvene prodajne ponudbe, kot na primer poudarjanje nizke cene produktov, darilne kartice, registracija daril in personifikacija vsebine (Singh in Pereira 2005, 72). Pod personifikacijo ponudbe spada v našem primeru YouTube video, ki je specifično prilagojen le za Ikee v Ameriki, možnost nakupa darilne kartice, možnost registracije daril in ponudba, namenjena za opremljanje sob v študentskem domu (college



dorm), kar je tipično ameriška tradicija ob odhodu na univerzo. Nazaj na kolidž je tudi ena od kategorij v glavnem meniju (tega ne najdemo nikjer drugje), saj gre za kulturno specifičen kontekst.

Kulturna raznolikost med državami se kaže tudi pri deljenju na visokokontekstne in nizkokontekstne kulture. Za visokokontekstne kulture, med katere spadata Savdska Arabija in Kitajska, je značilno veliko več slikovnega materiala, animiranih grafik in pasic (Würtz 2006; Singh in Pereira 2005). Simboli so uporabljeni za poudarjanje določenih pomenov. Skozi slike se komunicira največ informacij o izdelku (Singh in Pereira 2005). Za nizkokontekstne kulture, med katere spadajo Združene države Amerike, so značilne statične slike in pasice, vsebina je jasna, direktna, popusti in posebne ponudbe so velikokrat poudarjeni zelo eksplicitno (Singh in Pereira 2005). Vse to drži tudi za obravnavane strani. Na ameriški spletni strani imamo samo eno diaporojekcijo, vse ostale grafike in slike so statične. Tudi vsebina, zapisana na sliki ali pod njo, je vedno zelo jasna, izpostavljene so cene, popusti in posebne ponudbe. Promocija produkta je zelo direktna in agresivna (Würtz 2006). Pri visokokontekstnih kulturah pa skušajo enake informacije ponuditi na bolj subtilen način. Niti na Kitajskem niti v Savdski Arabiji ni toliko poudarka na nizkih cenah kot na ameriški strani. Opazila sem veliko več animirane vsebine, predvsem na Kitajskem, medtem ko je v Savdski Arabiji veliko več poudarka na povezanosti med tekstom in vizualijami, ki šele v medsebojni povezavi dobijo pravo sporočilnost. Promocija ponudbe je na primer povezana z ustvarjanjem skupnih trenutkov v času ramadana. Na spletni strani Kitajske so slike, ki predstavljajo nove kolekcije, opisane zelo poetsko, tekst se pojavi šele ob premiku kurzorja na sliko.

Kar se tiče noge strani lahko na vseh treh straneh opazimo tako podobnosti kot tudi razlike v vsebini. Pri kategorizaciji vseh izdelkov po abecedi je opaznih nekaj majhnih razlik v poimenovanjih oddelkov. Na ameriški strani je oddelek za otroke poimenovan Otroški oddelek, v Savdski Arabiji je to IKEA za otroke, na Kitajskem pa se imenuje Malčki in otroci. Druga razlika pri poimenovanju se pojavi pri oddelku za podjetja. Na Kitajskem je oddelek poimenovan Delovni prostor, v Arabiji in Združenih državah se imenuje Za podjetja. V Arabiji tudi ne najdemo oddelka Izdelki IKEA, medtem ko je to poimenovanje prisotno v Združenih državah in na Kitajskem. Razlog za takšno poimenovanje se morda skriva v rabi jezika, ali pa gre morda le za izpeljanko prevodov iz originalnega jezika strani.

Posebnost, ki sem jo še opazila v nogi je ta, da imajo na Kitajskem dva oddelka za kuhinje. Ob podrobnem raziskovanju sem odkrila, da imajo na Kitajskem uporabniki možnost, da sami

izberejo vse elemente kuhinje, od vrat do predalnikov in ostalih elementov. Kuhinje METOD so sicer na voljo tudi v Arabiji, a niso posebej poudarjene v nogi spletne strani. Sklepam, da je ta tip izpostavljen samo na Kitajskem, saj se zaradi majhnosti stanovanj potrošniki v redkih primerih odločijo za standardizirane velikosti kuhinj. Ponovno gre za adaptacijo, a menim, da bolj kot za kulturno, gre v tem primeru za prilagoditev, ki je nastala izključno zaradi prodaje.

V spodnjem delu noge sem pričakovala, da bodo na vseh straneh enake informacije, vendar pride tudi na tem področju do prilagoditev lokalni kulturi. Prva in druga kategorija sta na vseh treh straneh enaki, prva ponuja povezavo do kataloga IKEA, druga pa pomoč uporabnikom. Informacije o podjetju so kot tretja kategorija predstavljene v Arabiji in na Kitajskem, v Združene države Amerike pa šele v peti kategoriji. Tretja kategorija zajema v Združenih državah informacije o dostavi. Četrta kategorija se razlikuje na vseh straneh. V Združenih državah dobimo uporabne povezave, na Kitajskem je povezava do razpisanih delovnih mest, v Arabiji pa rubrika Ljudje in okolje. V peti kategoriji najdemo v Arabiji lokacije vseh trgovin Ikea, v Združenih državah Amerike predstavitev podjetja, na Kitajskem pa povezavo do informacij za medije. Zadnja kategorija na Kitajskem predstavlja statistične podatke, na strani Združenih držav dostop do informacij o razpisanih delovnih mestih, v Arabiji pa povezavo do informacij za medije. Sklepam, da so kategorije prilagojene glede na raziskave potrošnikovih želja, glede na njihova pogosta vprašanja in želje, ki jih ima Ikea v določeni državi. Iz kategorizacije lahko sklepamo, da v Združenih državah Amerike velikokrat uporabljajo dostavne servise, Savdijcem je pomembno varstvo okolja (oziroma jih želi Ikea ozaveščati o tem), Kitajcem pa delovna sila.

Podpis v nogi (spodnja pasica) je povsod enak, le v Arabiji so poleg imena podjetja in pravilnika o zasebnosti na pasici postavljeni še logotipi bančnih kartic, s katerimi lahko potrošniki plačujejo. To potrjuje malce višjo stopnjo negotovosti v primerjavi z ostalima državama. Države z visoko stopnjo negotovosti imajo namreč rade transparentnost in verodostojnost (Singh in Pereira 2005, 94).

Iz analize je očitno, da je Ikea pred oblikovanjem spletnih strani dobro preučila značilnosti tujih kultur. To pa kot pravi Singh in Pereira (2005) prispeva k zniževanju naporov pri kognitivnem razumevanju elementov v različnih kulturah. V večini primerov so elementi tvorili komplementarno povezavo in sporočali določeno dimenzijo kulture. Na vse treh obravnavanih straneh je očitna prilagoditev glede na dimenzijo identite in konteksta.

Ameriška spletna stran vsebuje tipične značilnosti strani, ki je namenjena individualističnim in nizkokontekstnim kulturam: personalizacijo, poudarjanje produktov, statične vizualije, jasnost komunikacije in močan prodajni pristop. Kitajska in Savdska stran pa vsebujeta tipične elemente kolektivistične in visokontekstne kulture: poudarjanje skupnosti, družinsko tematiko, zvestoba, indirektnost, mehki prodajni pristop. Pri obravnavi sem tudi opazila, da se visoka stopnja negotovosti v kombinaciji s kolektivizmom reflektira v komunikacijskem stilu, ki odraža tradicijo, skupnost in implicitna pravila. Nizka stopnja negotovosti in individualnost pa ustvarjata strukturo, kjer lahko opazimo jasno podajanje informacij, linearnost, komunikacijski stil pa je ekspliciten in direkten. Malce manj očitno se odraža dimenzija spola, ki je najbolj očitna na savdski in ameriški strani. Popolnoma odsotni pa sta dimenzija moči in vrednot.

## 10 ZAKLJUČEK

Že vse od pojava globalizacije se širom sveta širi kriza identitete. V t. i. postmoderni družbi prihaja med posamezniki in skupinami do brisanja tradicij in nacionalnih identitet znotraj družbene fragmentacije, kar posledično povzroča izgubo občutka pripadnosti (Salzar 1994). Ljudje so zaradi globalizacije dobili občutek, da so njihova življenja dominirana s strani globalnih znamk. Koncept globalizacije so mnogi opredelili kot drugo obliko kapitalizma, ki spodbuja širjenje Zahodnega imperializma in homogenizacijo družbe. Ta zahodnjaška ideologija pa naj bi se odsevala v imperialističnih monokulturah kot so McDonalds, Nike, Levi's ipd. V množici znamk, ki so želele čim večji delež na svetovnem trgu, pa je bila tudi Ikea. Ikea je na tuje trge vstopala hitro in udarno, a za razliko od ostalih globalnih znamk je svojo globalno identiteto osnovala na lastni nacionalni kulturi. Ikea je podjetje, ki zavestno odraža in premleva svojo lastno kulturo in skuša svoj uspeh graditi na izvažanju švedskosti (Lindqvist 2009). Svojo nacionalno identiteto – švedskost - uporabljajo kot demarkantno lastnino organizacije in jo zavestno širijo preko meja. Skozi nalogo sem preučevala ravno to, kako Ikea svojo ponudbo širi in prilagaja na tujih trgih, specifično na Kitajskem, v Savdski Arabiji in v Združenih državah Amerike. Prišla sem do spoznanja, da je Ikea precej etnocentrično podjetje, katerega dejavnost temelji na vrednotenju nacionalne kulture kot dobrine. Kar pa jo ločuje od ostalih, je to, da podrobno preuči raznolikosti kulturnega okolja, v kateregavstopa. Nova odkritja pa potem vključuje v svoj operacijski sistem delovanja, ki je osnovan na razširjanju švedske kulture (Grol in drugi 1998, 17). Tako upošteva številne raznolikosti, a jih hkrati skuša uokviriti kot del švedske identitete, kar pa odraža kulturno dominanco. Elemente druge kulture implementira v lasten kontekst, a vendar to stori tako

subtilno, da se večina potrošnikov tega ne zaveda. Večina dojema prilagajanje medkulturnim razlikam kot odraz švedske kulture, ki velja za mirno, homogeno in družbeno pravično. Čeprav je Ikea še ena v vrsti velikih transnacionalnih korporacij, jo lastna nacionalna identiteta rešuje pred obsojanjem, da je le še ena od mnogih znamk, ki širi kulturni imperializem.

Prilagajanje medkulturnim razlikam sem preučevala tudi na vstopnih straneh prej omenjenih držav in prišla do ugotovitve, da kljub temu, da gre za globalno znamko, ki širom sveta prodaja standardizirane produkte, Ikea svojo strategijo prilagaja tudi na spletu. Opazila sem, da na vseh obravnavanih vstopnih straneh prihaja do diferenciacij v vsebini, uporabi elementov kot so tekst in vizualiji in pozicioniranje. Prilagajanje nacionalnim identitetam je veliko bolj očitno kot v trgovinskih centrih. Prilagajanje je namreč nujno, če si znamka želi globalnega uspeha, saj svetovni splet omogoča, da lahko uporabnik v vsakem trenutku dostopa do enake vsebine iz različnih delov sveta. Zato morajo biti spletne strani kulturno prilagojene, da lahko privabijo uporabnike iz različnih segmentov, tudi take, ki Ikeinega koncepta sploh ne poznajo. Skozi analizo sem se fokusirala na 5 dimenzij kulture po Hofstadeju in kategorizacijo konteksta kulture po Hallu. Ugotovila sem, da se na obravnavanih vstopnih spletnih straneh kulturne vrednote prepletajo in skupaj tvorijo unikatne kulturne konfiguracije (Singh in Pererira 2009, 157). Pri podajanju vsebine so upoštrevane naslednje dimenzije kulture: identiteta, spol, hierarhija in kontekst. Dimenziji, ki nista upoštrevani pa sta dimenzija vrednote, ki opredeljuje življenjsko usmerjenost obravnavane države in dimenzija hierarhije, ki opredeljuje porazdelitev moči. Skozi vse tri spletne strani se torej odraža prepoznavanje in prilagajanje tujih kultur.

Ključna ugotovitev naloge je, da Ikea svojo nacionalno kulturo izkorišča kot kompetitivno prednost in svojo demokratičnost prodaja v obliki pohištva (Gorl in drugi 1998). Vstop v nakupovalne centre je za tuje obiskovalce pravo kulturno doživetje, kjer je izvažanje švedske nacionalne kulture postavljeno v tuj kontekst. Uspeh Ikeje pa je zagotovo odvisen od pozitivnega dojetja njihove nacionalne kulture, ki je gradnik vsega, kar Ikea je. Ta naloga je dokaz, da predpostavka o homogenizaciji družbe in vrednot kot posledici globalizacije ne drži. Res je, da sta lahko v tem trenutku dve popolnoma različni osebi, vsaka na svojem koncu sveta, kupili v Ikei enak izdelek, vendar ju je do zaključka nakupnega procesa pripeljal drugačen kulturni kontekst. To potrjuje, da sta standardizacija in njen uspeh mogoča, a vendar le s prilagajanjem medkulturnim razlikam. Razumevanje medkulturnih razlik pa je prva in ena izmed pomembnejših točk pri internacionalizaciji znamke ali podjetja.

## 11 LITERATURA

1. Aal Abdul, Mohamed Kotaiba in David Eskander. 2011. *Does IKEA Culture Apply Abroad?: A Study of IKEA in Saudi Arabia*. Dostopno prek: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:403657/FULLTEXT01.pdf> (10. junij 2017).
2. Ahmed, Tanveer, Haralambos Mouratidis in David Preston. 2009. Website design guidelines: High power distance and high context culture. *International Journal of Cyber Society and Education* 2 (1). Dostopno prek: <http://www.academicpub.org/ojs/index.php/IJCSE/article/viewFile/531/212> (15. junij 2017).
3. Al-Mutawa', Ibrahim. 2017. Saudi Arabia to Expats: There's Not Enough Oil for Both of Us'. *Raseef22*, 20. februar. Dostopno prek: <http://raseef22.com/en/life/2017/02/20/saudi-arabia-expats-theres-not-enough-oil-us/> (18. junij 2017).
4. Beck, Ulrich. 2003. *Kaj je globalizacija Zmote globalizma—odgovori na globalizacijo*. Ljubljana: Krtina.
5. Behrendt, Larissa. 1998. In your dreams: Cultural appropriation, popular culture and colonialism. *Law text Culture* 4 (1). Dostopno prek: <http://ro.uow.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1226&context=ltc> (1. junij 2017).
6. Chinese for Europeans. 2017. *Kitajska: Kaj moraš vedeti, preden se odpraviš na pot*. Dostopno prek: [www.chinese4.eu/china-things-to-know/sl/](http://www.chinese4.eu/china-things-to-know/sl/) (12. junij 2017).
7. Chu, Valerie, Alka Girdhar in Raajl Sood. 2013. Couching tiger tames the dragon. *Business Today* 40, 21. junij. Dostopno prek: <http://www.businesstoday.in/magazine/lbs-case-study/how-ikea-adapted-its-strategies-to-expand-in-china/story/196322.html> (1. junij 2017).
8. De Mooij, Marieke. 2004. *Consumer behavior and culture. Consequences for global marketing and advertising*. Los Angeles: Sage Publications Ltd.
9. --- 2014. *Global marketing and advertising: Understanding cultural paradoxes*. Los Angeles: Sage Publications Ltd.
10. Dumitrescu, Luigi in Simona Vinerean. 2010. The glocal strategy of global brands. *Studies in Business and Economics* 5 (3): 147–155.
11. Edvardsson, Bo, Bo Enquist in Michael Hay. 2006. Values-based service brands: narratives from IKEA. *Managing Service Quality: An International Journal* 16 (3): 230–246 .

12. Garzone, Giuliana. 2009. Multimodal analysis. V *The Handbook of Business Discourse*, ur. Francesca Bargiela-Chiappini, 155–165. Edinburgh: Edinburgh University Press.
13. Grol, Paul, Michael Roger in Christopher Schoch. 1998. *IKEA: Culture as competitive advantage*. Dostopno prek: <http://www.ef.unibl.org/upload/7730963-Strategijski-menadzment-Studija-slucaja-IKEA-2010-12-16.pdf> (22. junij 2017).
14. Hall, Edward T. in Mildred R. Hall. 2001. *Key concepts: Underlying structures of culture*. Dostopno prek: <http://www.csun.edu/faculty/sheena.malhotra/Intercultural/Key%20Concepts%20-%20Hall%20and%20Hall%20-%20201.pdf> (22. junij 2017).
15. Hermeking, Marc. 2005. Culture and internet consumption: contributions from cross-cultural marketing and advertising research. *Journal of Computer-Mediated Communication* 11 (1): 192–216.
16. Hofstede, Gert Jan, Paul B. Pedersen in Geert Hofstede. 2002. *Komuniciranje Raziskovanje kulture*. Ljubljana: Družba Piano.
17. Hofstede, Geert. 2003. *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Thousand oaks: Sage publications.
18. Holt, Douglas B., John A. Quelch in Earl L. Taylor. 2004. How global brands compete. *Harvard business review* 82 (9): 68–75.
19. *IKEA*. Dostopno prek: <http://www.ikea.com/> (5. junij 2017).
20. --- 2017a. *Analizirana vstopna spletna stran Savdska Arabija*. Dostopno prek: <http://www.ikea.com/sa/en/> (15. junij 2017).
21. --- 2017b. *Analizirana vstopna spletna stran Kitajska*. Dostopno prek: <http://www.ikea.com/cn/en/> (15. junij 2017).
22. --- 2017c. *Analizirana vstopna spletna stran Združene države Amerike*. Dostopno prek: <http://www.ikea.com/us/en/> (15. junij 2017).
23. Kim, Heeman, James R. Coyle in Stephen J. Gould. 2009. Collectivist and Individualist Influences on Website Design in South Korea and the US: A Cross-Cultural Content Analysis. *Journal of Computer-Mediated Communication* 14 (3): 581–601.
24. Klein, Naomi. 2000. *No logo: Taking aim at the brand bullies*. New York: Picador.
25. Levitt, Theodore. 1983. The globalization of markets. *Harvard Business Review* 83 (3). Dostopno prek: <https://hbr.org/1983/05/the-globalization-of-markets> (10. maj 2017)
26. Lindqvist, Ursula. 2009. The cultural archive of the IKEA store. *Space and culture* 12 (1): 43–62.

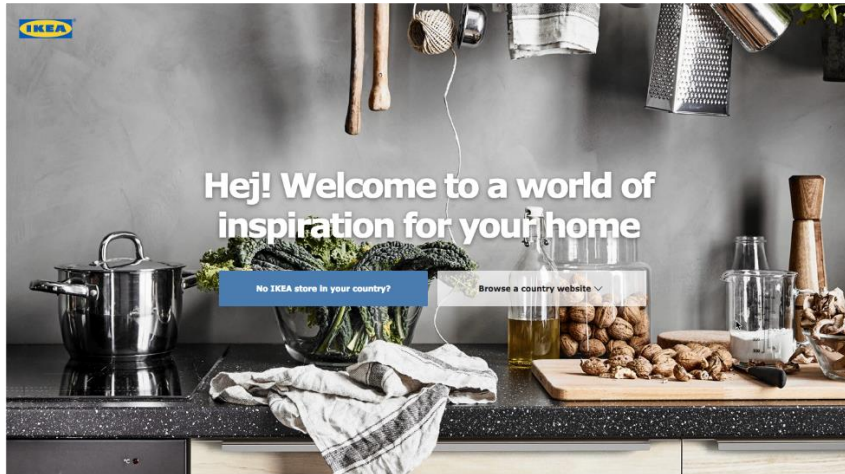
27. Machin, David in Andrea Mayr. 2012. *How To Do Critical Discourse Analysis: A Multimodal Introduction*. London: Sage Publications Ltd.
28. Makovec Brenčič Maja in Tone Hrastelj. 2003. *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV Založba.
29. Milovanović, Vesna. 2010. *Globalization and cultural differences*. Dostopno prek: [https://repozytorium.ka.edu.pl/bitstream/handle/11315/466/Krakowskie\\_Studia\\_Mi%20dzynarodowe\\_nr3\\_2010.pdf?sequence=1](https://repozytorium.ka.edu.pl/bitstream/handle/11315/466/Krakowskie_Studia_Mi%20dzynarodowe_nr3_2010.pdf?sequence=1) (1. junij 2017).
30. Moon, Youngme. 2004. *IKEA invades America*. Dostopno prek: <https://services.hbsp.harvard.edu/services/proxy/content/56489565/56489575/f7d25a6fd21adf47232a93c5a8da6d24> (15. junij 2017).
31. Pan, Ying. 2005. *Marketing across cultures: a case study of IKEA Shanghai*. Dostopno prek: <https://lup.lub.lu.se/student-papers/search/publication/1324408> (12. junij 2017).
32. Parts, Oliver. 2013. The effects of cosmopolitanism on consumer ethnocentrism, brand origin identification and foreign product purchases. *International Journal of Business and Social Research* 3 (11). Dostopno prek: <http://thejournalofbusiness.org/index.php/site/article/viewFile/334/310> (20. maj 2017).
33. Pauwels, Luc. 2012. A multimodal framework for analyzing websites as cultural expressions. *Journal of Computer-Mediated Communication* 17 (3). Dostopno prek: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1083-6101.2012.01572.x/epdf> (16. junij 2017).
34. Quelch, John. 2003 The return of the global brand. *Harvard Business Review*. Dostopno prek: <https://hbr.org/2003/08/the-return-of-the-global-brand> ( 15. maj 2017).
35. Riefler, Petra in Adamantios Diamantopoulos. 2009. Consumer cosmopolitanism: Review and replication of the CYMYC scale. *Journal of Business Research* 62 (4): 407–419 .
36. Rogers, Richard A. 2006. From cultural exchange to transculturation: A review and reconceptualization of cultural appropriation. *Communication Theory* 16 (4). Dostopno prek: <http://jan.ucc.nau.edu/~rar/papers/RogersCT2006.pdf> (17. junij 2017).
37. Salzer, Miriam. 1994. *Identity across borders: a study in the IKEA-world*. Dostopno prek: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:603282/FULLTEXT01.pdf> (10. junij 2017).

38. Scholte, Jan Aart. 1997. Global capitalism and the state. *International affairs* 73 (3). Dostopno prek: <http://ams.hi.is/wp-content/uploads/2014/03/2624266.pdf> (10. junij 2017).
39. Singh, Nitish in Arun Pereira. 2005. *The Culturally Customized Web Site: Customizing Web Sites for the Global Marketplace*. Burlington: Elsevire Inc.
40. Soros, George. 2003. *Globalizacija*. Ljubljana: Učila.
41. Svetličič, Marjan. 2004. *Globalizacija in neenakomeren razvoj v svetu*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
42. Tiwari, Sumandev. 2015. *Standardized marketing strategies: a solution to the global competition? A case study of IKEA in Norway, Sweden, France and China*. Dostopno prek: <https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/299964/%20Tiwari.pdf?sequence=1> (15. junij 2017).
43. Steenkamp, Jan-Benedict EM. 2015. *Global Brands in a Semiglobalized World: Securing the Good and Avoiding the Bad*. Dostopno prek: <http://thecge.net/wp-content/uploads/2016/01/Global-Brands-in-a-Semiglobalized-World-Securing-the-Good-and-Avoiding-the-Bad.pdf> (20. maj 2017).
44. Van Leeuwen, Theo. 2005. *Introducing social semiotics*. Dostopno prek: [https://e-edu.nbu.bg/pluginfile.php/381086/mod\\_resource/content/1/Lesson\\_14\\_Leeuwen\\_Introducing\\_Social\\_Semiotics\\_extract.pdf](https://e-edu.nbu.bg/pluginfile.php/381086/mod_resource/content/1/Lesson_14_Leeuwen_Introducing_Social_Semiotics_extract.pdf) (22. junij 2017).
45. World Culture Encyclopedia: 2017a. *Saudi Arabia*. Dostopno prek: <http://www.everyculture.com/Sa-Th/Saudi-Arabia.html> (15. junij 2017).
46. --- 2017b. *China*. Dostopno prek: <http://www.everyculture.com/Bo-Co/China.html> (15. junij 2017).
47. --- 2017c. *United States of America*. Dostopno prek: <http://www.everyculture.com/To-Z/United-States-of-America.html> (15. junij 2017).
48. Würtz, Elizabeth. 2006. A cross-cultural analysis of websites from high-context cultures and low-context cultures. *Journal of Computer-Mediated Communication* 11 (1): 274–299.



# PRILOGE

## Priloga A: Globalna vstopna stran



Vir: Ikea (2017).

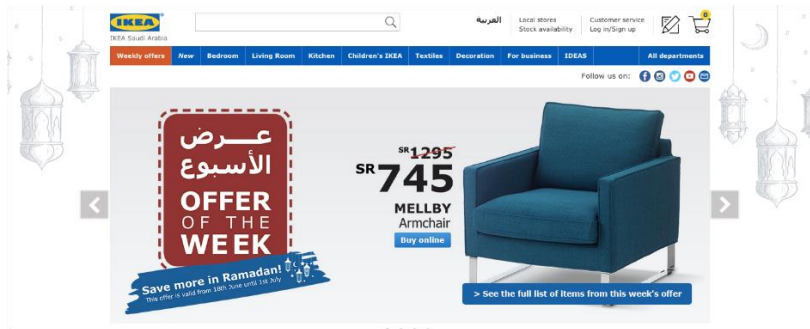
## Priloga A.1 : Globalna vstopna stran

**All locations**

Asia Pacific		
Australia	Indonesia	South Korea   대한민국
China   中国	Japan   日本	Taiwan   臺灣
Hong Kong   香港	Malaysia	Thailand   ประเทศไทย
India   भारत	Singapore	
Caribbean		
Dominican Republic   República Dominicana		
Europe		
Austria   Österreich	Hungary   Magyarország	Russia   Россия
Belgium   Belgique   Belgique	Iceland   Ísland	Serbia   Srbija
Bulgaria   България	Ireland   Éire	Slovakia   Slovensko
Croatia   Hrvatska	Italy   Italia	Spain   España
Cyprus   Κύπρος	Latvia   Latvija   Latvija	Spanish Islands   España Islas Baleares y Canarias
Czech Republic   Česká republika	Lithuania   Lietuva	Sweden   Sverige
Denmark   Danmark	Netherlands   Nederland	Switzerland   Schweiz   Suisse   Svizzera
Finland   Suomi	Norway   Norge	Turkey   Türkiye
France	Poland   Polska	United Kingdom
Germany   Deutschland	Portugal	
Greece   Ελλάδα	Romania   România	
Middle East and North Africa		
Egypt   مصر	Kuwait   الكويت	Saudi Arabia   المملكة العربية السعودية
Israel   إسرائيل   יִשְׂרָאֵל	Morocco   Maroc   المغرب	United Arab Emirates   الإمارات العربية المتحدة
Jordan   الأردن	Qatar   قطر	
North America		
Canada	United States	
Other Countries		
No IKEA store in your country?		

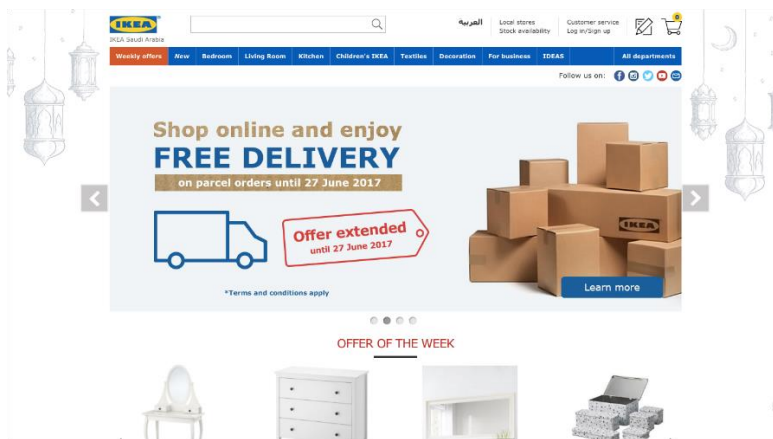
Vir: Ikea (2017)

## Priloga B: Vstopna stran Savdska Arabija



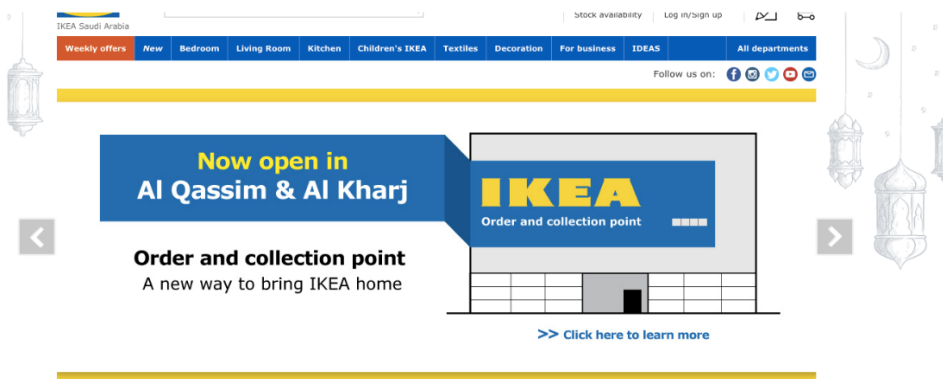
Vir: Ikea (2017a).

## Priloga B.1: Vstopna stran Savdska Arabija 1



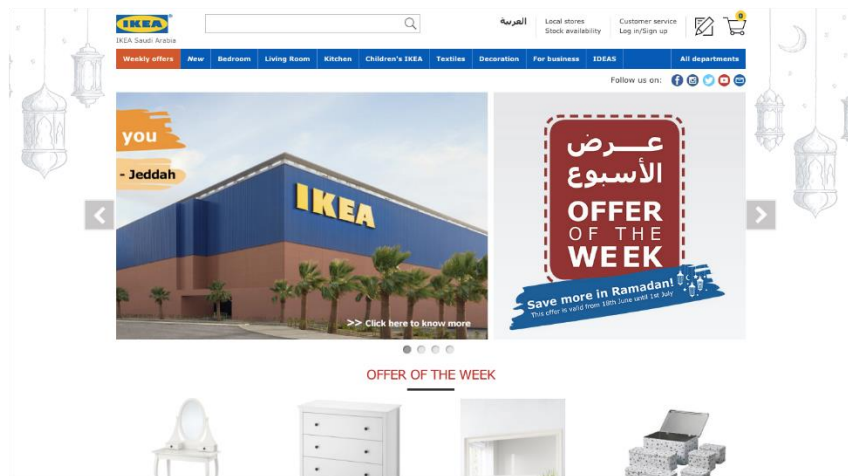
Vir: Ikea (2017a).

## Priloga B.2 : Vstopna stran Savdska Arabija 2



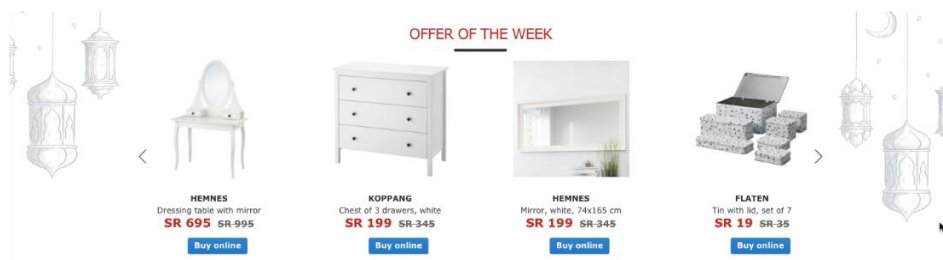
Vir: Ikea (2017a).

### Priloga B.3: Vstopna stran Savdska Arabija 3



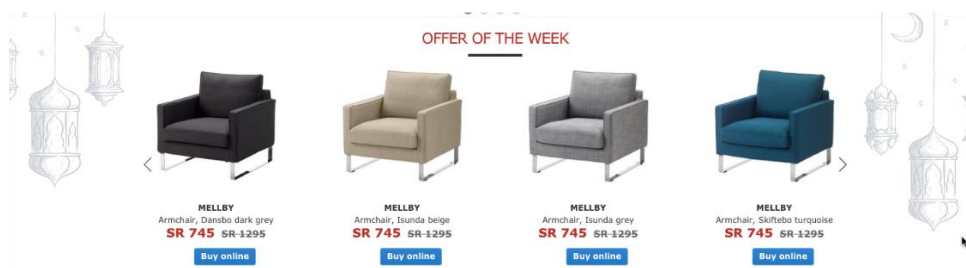
Vir: Ikea (2017a).

### Priloga B.4: Vstopna stran Savdska Arabija 4



Vir: Ikea (2017a).

### Priloga B.5: Vstopna stran Savdska Arabija 5



Vir: Ikea (2017a).

## Priloga B.6: Vstopna stran Savdska Arabija 6



Vir: Ikea (2017a).

## Priloga B.7: Vstopna stran Savdska Arabija 7



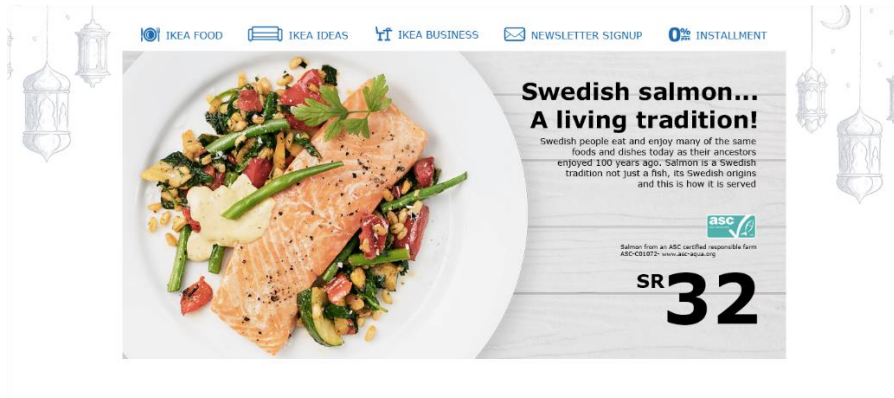
Vir: Ikea (2017a).

## Priloga B.8: Vstopna stran Savdska Arabija 8



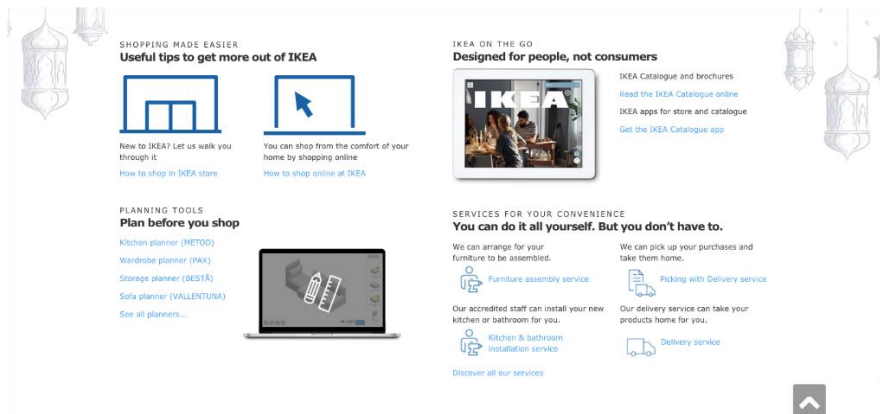
Vir: Ikea (2017a).

## Priloga B.9: Vstopna stran Savdska Arabija 9



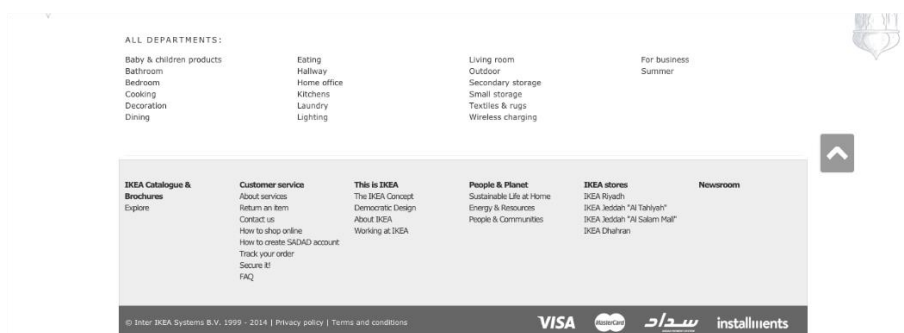
Vir: Ikea (2017a).

## Priloga B.10 Vstopna stran Savdska Arabija 10



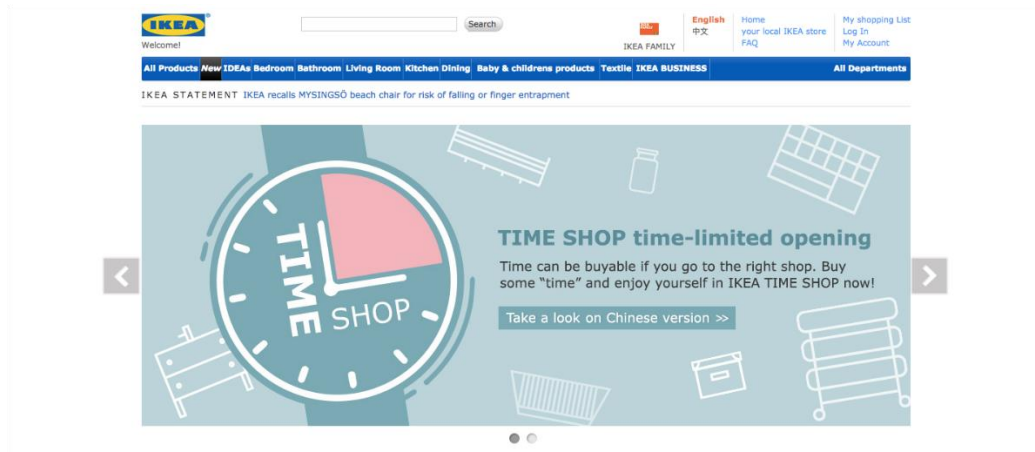
Vir: Ikea (2017a).

## Priloga B.11: Vstopna stran Savdska Arabija 11



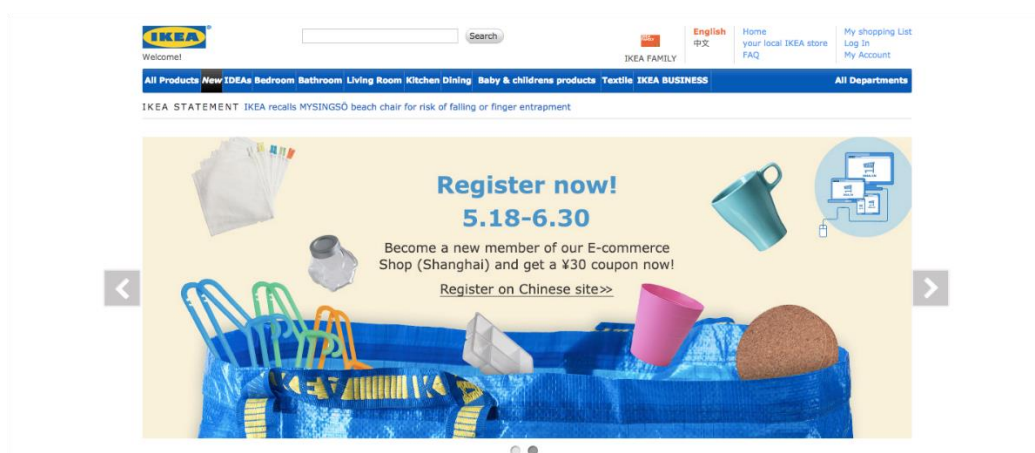
Vir: Ikea (2017a).

## Priloga C: Vstopna stran Kitajska



Vir: Ikea (2017b).

## Priloga C.1: Vstopna stran Kitajska 1



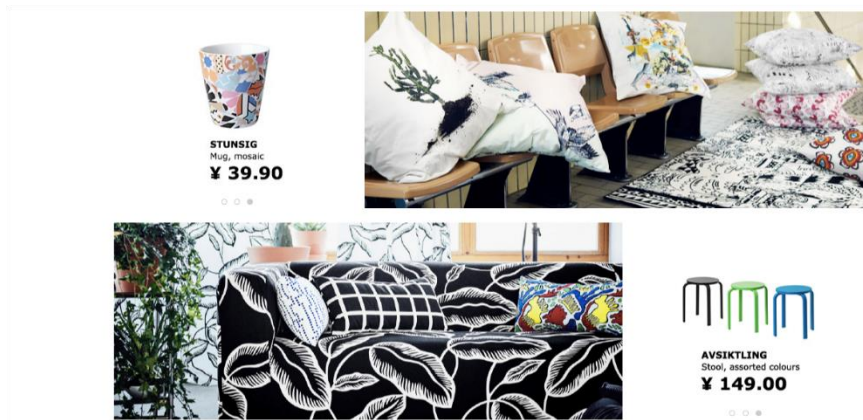
Vir: Ikea (2017b).

## Priloga C.2: Vstopna stran Kitajska 2



Vir: Ikea (2017b).

### Priloga C.3 : Vstopna stran Kitajska 3



Vir: Ikea (2017b).

### Priloga C.4: Vstopna stran Kitajska 4

**Special offer for IKEA Family members only**

Join **IKEA FAMILY**  
Members enjoy more

**Join now >>**

**15% off**  
on Trolley  
for **IKEA FAMILY**  
member.

**IKEA FAMILY**

**More activities and offers**

Always bring **IKEA** with you

**IKEA** **IKEA Family**

Scan QR code and follow IKEA official account to get more information.

**NEW LOWER PRICE** Lower prices.  
Same great quality. [View more >>](#)

**Secure It. Creating safer homes for children!**

In our homes, accidents can put children at risk. By working together, IKEA can help prevent these accidents and make the home a safer place. [See more >>](#)

Vir: Ikea (2017b).

Priloga C.5: Vstopna stran Kitajska 5

### Your IKEA essentials

SHOPPING MADE EASIER  
**Useful tips to get more out of IKEA**


IKEA FAMILY members enjoy extra deals and benefits. [New to IKEA? Let us walk you through it.](#)

Join IKEA FAMILY [Ways to shop at IKEA](#)


Print out your list so you remember everything.  
[Make a Shopping list](#)

PLANNING TOOLS  
**Plan before you shop**

Kitchen planner  
PAX 3Dwardrobe planner  
BESTÅ storage planner  
ALGOT planner  
VALLENTUNA sofa planner  
SÖDERHAMN sofa planner  
VIMLE sofa Planner  
EKET storage planner  
ELVARLI storage planner  
BYOD desk planner



IKEA ON THE GO  
**Designed for people, not consumers**



Read the new IKEA Catalogue online or download the IKEA Catalogue app for a smart and interactive experience on the go.  
[Read the IKEA Catalogue online](#)  
[Get the IKEA Catalogue app](#)

SERVICES FOR YOUR CONVENIENCE  
**You can do it all yourself. But you don't have to.**

We can arrange for your furniture to be assembled.  
[Assembly service](#)

We can pick up your purchases and take them home.  
[Picking with delivery service](#)

Our accredited partner can install your new kitchen for you.  
[Installation service](#)

Same day or next day delivery.  
[Delivery service](#)

[Discover all our services](#)

**Your local IKEA store:**


**Contact Us**

**Facts and questions**  
> [Go to the FAQ](#)

**Call Us**  
> 400-800-2345 (Agent service time: 9am-9pm)

**E-mail Us**  
> [Click to send e-mail](#)

IKEA recalls MYSINGÖ beach chair for risk of falling or finger entrapment



[Read more](#)

Vir: Ikea (2017b).

Priloga C.6: Vstopna stran Kitajska 6

ALL DEPARTMENTS:

Baby & Children's Products Bathroom Bedroom Cooking Decoration Dining Eating	Food Hallway IKEA Kitchens (PILOT) Laundry Lighting Living room METOD kitchen & appliances	Outdoor Secondary storage Small storage Textiles Wireless Charging Workspaces IKEA FAMILY products	IKEA BUSINESS Summer Winter holidays
---	--	--	--

**IKEA Catalogue & brochures**  
[Read online \(CN\)](#)

**Customer service**  
[Our services](#)  
[Return policy](#)  
[Contact us](#)  
[FAQ](#)

**This is IKEA**  
The IKEA Concept  
Democratic Design  
About the IKEA Group  
People & Planet  
IKEA Foundation

**Working at the IKEA Group**  
[Jobs available](#)

**Media info**

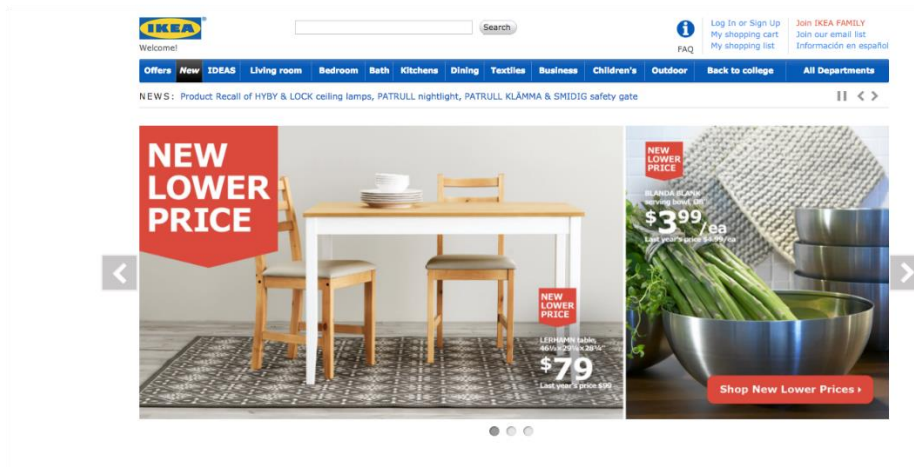
**Newsroom**  
[Facts & Figures](#)

© Inter IKEA Systems B.V. 1999 - 2017 | [Privacy policy](#) | 沪公网安备 31010402001069号 | 电子营业执照 | 沪ICP备 09045065号

Vir: Ikea (2017b).

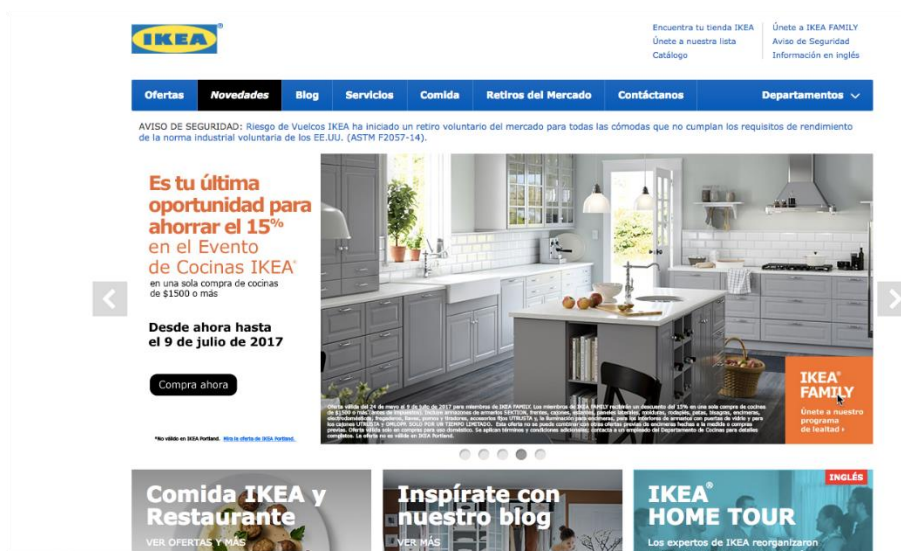


## PRILOGA Č: Vstopna stran Združene države Amerike



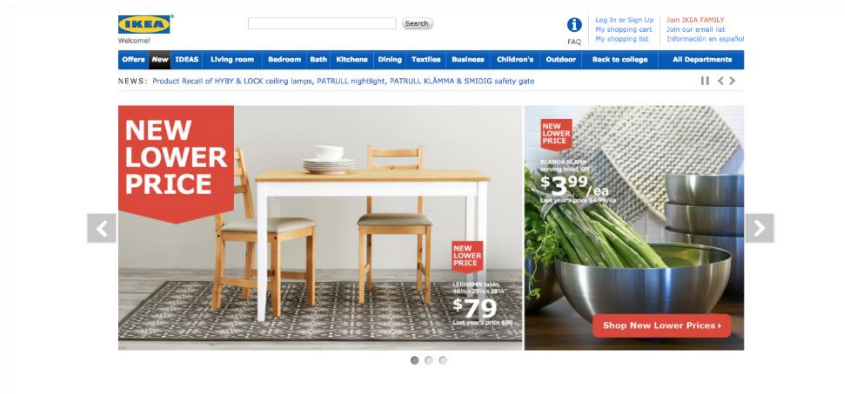
Vir: Ikea (2017c).

## PRILOGA Č.1: Vstopna stran Združene države Amerike 1



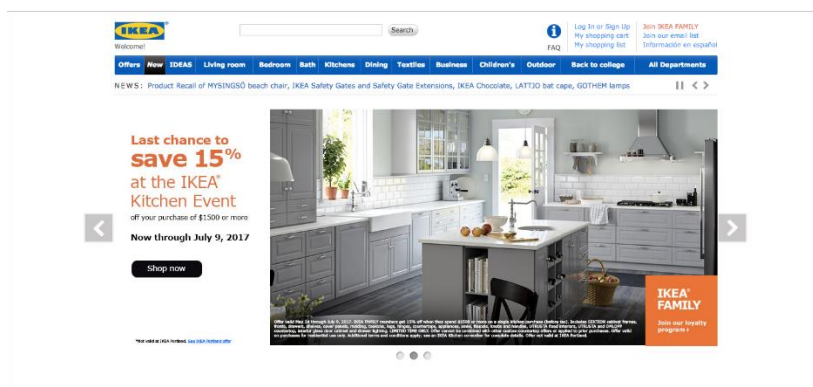
Vir: Ikea (2017c).

## PRILOGA Č.2: Vstopna stran Združene države Amerike 2



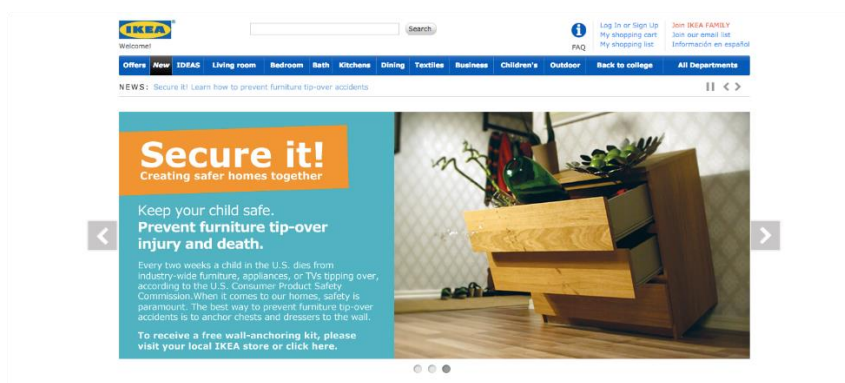
Vir: Ikea (2017c).

## PRILOGA Č.3: Vstopna stran Združene države Amerike 3



Vir: Ikea (2017c).

## PRILOGA Č.4 Vstopna stran Združene države Amerike 4



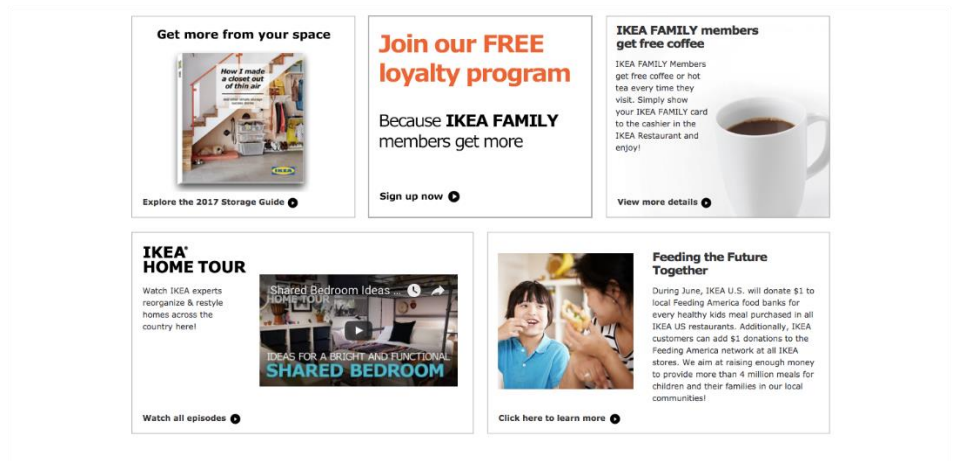
Vir: Ikea (2017c).

## PRILOGA Č.5 Vstopna stran Združene države Amerike 5



Vir: Ikea (2017c).

## PRILOGA Č.6: Vstopna stran Združene države Amerike 6



Vir: Ikea (2017c).

## PRILOGA Č.7: Vstopna stran Združene države Amerike 7

Vir: Ikea (2017c).

## PRILOGA Č.8: Vstopna stran Združene države Amerike 8

Vir: Ikea (2017c).