

# Razvoj koncepta upravljanja prodajom temeljenog na islamskim principima marketinga za proizvode i usluge brendirane Halal certifikatom

---

Fornažar Agić, Kristina

Master's thesis / Diplomski rad

2018

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:850675>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International](#) / [Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 4.0 međunarodna](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-02**



Repository / Repozitorij:

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**KRISTINA FORNAŽAR AGIĆ**

**RAZVOJ KONCEPTA  
UPRAVLJANJA PRODAJOM TEMELJENOG NA  
ISLAMSKIM PRINCIPIMA MARKETINGA  
ZA PROIZVODE I USLUGE  
BRENDIRANE HALAL CERTIFIKATOM**

Diplomski rad

Pula, 2018.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**KRISTINA FORNAŽAR AGIĆ**

**RAZVOJ KONCEPTA  
UPRAVLJANJA PRODAJOM TEMELJENOG NA  
ISLAMSKIM PRINCIPIMA MARKETINGA  
ZA PROIZVODE I USLUGE  
BRENDIRANE HALAL CERTIFIKATOM**

Diplomski rad

**JMBAG: 494-ED, izvanredni student**

**Studijski smjer: Marketinško upravljanje**

**Predmet: Management prodaje**

**Znanstveno područje: Društvene znanosti**

**Znanstveno polje: Ekonomija**

**Znanstvena grana: Marketing**

**Mentor: Doc. dr. sc. Erik Ružić**

Pula, rujan 2018.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana Kristina Fornažar Agić, kandidatkinja za magistru poslovne ekonomije ovime izjavljujem da je ovaj Diplomski rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Diplomskog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

---

U Puli, 1. rujna 2018. godine



**IZJAVA**  
o korištenju autorskog djela

Ja, Kristina Fornažar Agić dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom

*Razvoj koncepta upravljanja prodajom temeljenog na islamskim principima marketinga za proizvode i usluge brendirane Halal certifikatom*

koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, 1. rujna 2018. godine

Potpis

---

# SADRŽAJ

1. Uvodna razmatranja .....	1
2. Analiza korisnosti razvoja koncepta upravljanja prodajom temeljenog na islamskim principima marketinga za proizvode i usluge brendirane halal certifikatom .....	3
2.1. Uvodna razmatranja i ograničenja analize .....	3
2.2. Čimbenici konkurentnosti hrvatskih poduzetnika na međunarodnom tržištu.....	5
2.2.1. Poduzetnička klima Republike Hrvatske .....	5
2.2.2. Važnost izvoznih aktivnosti za gospodarstvo zemlje .....	9
2.2.3. HBOR kao nositelj ključne uloge u poticanju hrvatskog izvoza.....	10
2.3. Analiza izvoznih aktivnosti hrvatskih poduzetnika na tržište OIC grupacije .....	15
2.4. Metode analize spremnosti izlaska na međunarodna tržišta .....	20
2.4.1. CORE metoda .....	20
2.4.2. Ključni elementi izrade SWOT analize prilagođene izvoznim poduzećima usmjerenima na Halal tržišta .....	22
2.5. Primjena proširene PEST analize pri odabiru izvoznih tržišta .....	26
2.6. Zaključak analize .....	32
3. Proces razvoja standardâ za halal proizvode i usluge uz zadržavanje integriteta kroz lanac vrijednosti.....	33
3.1. Definicija pojmova halal, haram i mešbuh.....	33
3.1.1. Hrana i prehrambena industrija .....	34
3.1.2. Pružanje halal usluga u ugostiteljskim objektima i turizmu .....	37
3.2. Proces standardizacije halal proizvodnog i uslužnog sektora putem OIC/SMIIC standarda.....	40
3.3. Postupak certificiranja halal kvalitete u Republici Hrvatskoj .....	46
3.3.1. HRN BAS 1049:2010 .....	46
3.3.2. Centar za certificiranje halal kvalitete u Republici Hrvatskoj.....	47
3.3.3. Postupak certificiranja halal kvalitete .....	48
3.3.4. Integracija halal certifikata u praksi hrvatskih poslovnih subjekata .....	51
3.3. Sadašnja vrijednost i projekcija razvoja svjetskog tržišta halal proizvoda i uslugâ .....	52
3.4. Vrijednost razvoja halala kao brenda .....	54
4. Analiza ponašanja ciljanih segmenata tržišta halal proizvoda i uslugâ.....	55
4.1. Muslimani .....	55
4.1.1. Čimbenici ponašanja s posebnim naglaskom na vjersku komponentu .....	56
4.1.2. Specifičnosti potrošnje .....	62
4.2. Potrošači vjeroispovijesti različitih od islama, vegani, vegetarijanci i ostali pobornici zdravog načina života i etičnog konzumerizma.....	63
5. Principi islamskog marketinga .....	67
5.1. 7P islamskog marketinga.....	70
5.2. Integrirani 7P model islamskog i suvremenog marketinga .....	71

6. Razvoj koncepta upravljanja prodajom temeljenog na islamskim principima marketinga za proizvode i usluge brendirane halal certifikatom .....	74
6.1. Unapređenje koncepta 4P putem islamskih načela marketinga .....	75
6.1.1. Proizvod i ambalaža .....	75
6.1.2. Problematika određivanja cijena .....	78
6.1.3. Kritične točke provedbe promocijskih aktivnosti .....	79
6.1.3.1. Oglašavanje.....	80
6.1.3.2. Odnosi s javnošću .....	82
6.1.3.3. Osobna prodaja .....	82
6.1.3.4. Unapređenje prodaje .....	82
6.1.4. Izazovi upravljanja halal opskrbnim lancima .....	83
6.2. Upravljanje odnosima s klijentima i povećanje njihova zadovoljstva .....	83
6.3. Poslovni bonton za tržišta islamskih zemalja .....	85
6.3.1. Opće smjernice ponašanja .....	85
6.3.2. Poslovni sastanak.....	86
6.3.2.1. Priprema sastanka .....	87
6.3.2.2. Odjeća .....	87
6.3.2.3. Upoznavanje i pozdravljanje .....	88
6.3.2.4. Tijek sastanka .....	89
6.3.2.5. Pregovori i zaključenje ugovora .....	90
6.3.2.6. Verbalna i neverbalna komunikacija.....	90
6.3.2.7. Poslovni ručkovi ili večere .....	91
6.4. Smjernice istraživanja za potrebe prodaje .....	92
6.5. Edukacija ljudskog potencijala .....	93
6.6. Skraćeni teoretski model upravljanja marketingom koji je prilagođen izlasku na tržište zemalja OIC grupacije .....	96
7. Zaključna razmatranja .....	100
Literatura .....	103
Popis slika, tablica i grafičkih prikaza.....	106

*Ovaj rad je posvećen*

*Adnanu,*

*Amaru, Maku i Kanu.*

*Uizukuma Bi Kelimatillahi't-Tammeti Min Kulli  
Şeytanin ve Hâmmetin ve Min Kulli Aynin Lâmmeh.*



## 1. Uvodna razmatranja

U teoriji i praksi klasičnog poimanja marketinškog upravljanja, funkcija upravljanja prodajom raspolaže širokom paletom metodâ, alata, koncepata i strategijâ koji joj omogućavaju kvalitetno izvršenje svojih ciljeva.

Međutim, dio svjetskog tržišta, konkretno, tržište halal proizvodâ čija se vrijednost globalne industrije u 2013. godini procjenjivala na 2,3 bilijuna američkih dolara, a 2015. godine preko 1,9 bilijuna dolara, onemogućava korištenje nekih od kritično važnih alata prodaje obzirom da isti nisu u skladu s islamskim etičkim načelima i šerijatskim zakonom. Kako bi se zaobišla postavljena ograničenja nadasve je nužno poznavanje i poštivanje islama i njegovih načela poslovanja, te razmišljati „van kutije“ u kontekstu primjene standardnih marketinških alata. Edukacija koja implicira osnaživanje, može iznjedriti zavidna kreativna rješenja i inovativne pristupe zaobilazjenja otežanog pristupa tržištu.

Upravo je motiv istraživanja novih koncepata marketinga koji su ponegdje dijametralno suprotni znanju stečenom visokoškolskim obrazovanjem osnovni pokretač i iskra koja je zapalila ideju istraživanja djela marketinga koji je, ipak, još uvijek u povojima – istraživanje islamskog marketinga i mogućnost njegove inkorporacije u klasičnu funkciju prodaje, odnosno redefiniranje funkcije prodaje za potrebe nastupa na islamskim tržištima razvojem novog koncepta upravljanja prodajom temeljenog na islamskim principima marketinga.

Obzirom da je islam izašao iz okvira vjere, te je postao kompletan stil ljudskog života, logično se nametnuo zaključak da se muslimanima trebaju, u skladu s njihovim potrebama, ponuditi proizvodi ili usluge osmišljeni upravo za njih, po njihovim pravilima i standardima. Stoga je bilo realno i logično proširiti područje istraživanja mogućnosti razvoja novog koncepta upravljanja prodajom na proizvode i usluge brendirane halal certifikatima paralelno poštujući holistički i klijento-centrični pristup marketinškom upravljanju, te nikada ne zaboravljajući da je od krucijalne važnosti poznavanje islama i šerijatskog zakona obzirom da je marketing kao funkcija u konačnici derivat ukupnog poslovnog odlučivanja, a koje se u islamskim zemljama temelji upravo na njima.

Preliminarnim istraživanjem literature utvrđene su kritične točke na koje bi se prilikom upotrebe novo izrađenog koncepta upravljanja prodajom moglo naići, pa su, osim samog razvoja novog koncepta upravljanja prodajom, definirani i slijedeći ciljevi diplomskog rada:

- upoznavanje s razvojem i brendiranjem proizvoda i uslugâ halal certifikatom,
- upoznavanje s islamskim principima marketinga,
- utvrđivanje kritičnih točaka i problematika primjene klasičnih standardnih alata upravljanja prodajom, te u konačnici
- razvoj koncepta upravljanja prodajom temeljenog na islamskim principima marketinga za proizvode i usluge brendirane halal certifikatom, te

- integracija koncepta upravljanja prodajom temeljenog na islamskim principima marketinga u teoretski model upravljanja marketingom koji je prilagođen izlasku na tržište zemalja OIC grupacije.

Diplomski rad je, stoga, podijeljen u sedam logički povezanih poglavlja.

U drugom poglavlju, *Analiza korisnosti razvoja koncepta upravljanja prodajom temeljenog na islamskim principima marketinga za proizvode i usluge brendirane halal certifikatom*, testirat će se hipoteza da li je razvoj novog koncepta upravljanja prodajom uistinu nužan, i to putem analizâ čimbenika konkurentnosti hrvatskih poduzetnika na međunarodnom tržištu i izvoznih aktivnosti hrvatskih poduzetnika na tržište OIC grupacije.

Polazeći od osnovne činjenice da marketeri i prodajno osoblje, trebaju znati čime se poduzeće bavi, odnosno što proizvode i/ili nude svojim klijentima, a po potrebi i koji su proizvodni/uslužni procesi, te koje su karakteristike njihovih klijenata, u trećem poglavlju, *Proces razvoja standardâ za halal proizvode i usluge uz zadržavanje integriteta kroz lanac vrijednosti*, razrađen je sam proces razvoja standardâ za halal proizvode i usluge te postupak certificiranja halal kvalitete, dok je u četvrtom poglavlju, *Analiza ponašanja ciljanih segmenata tržišta halal proizvoda i uslugâ*, analizirano ponašanje ciljanih segmenata promatranog tržišta.

U petom poglavlju, *Principi islamskog marketinga*, iznijeti su principi islamskog marketinga, te je objašnjen integrirani 7P model islamskog marketinga, a sve prema tumačenjima stranih znanstvenika koji se predmetnom problematikom bave već duže vrijeme.

U šestom poglavlju, *Razvoj koncepta upravljanja prodajom temeljenog na islamskim principima marketinga za proizvode i usluge brendirane halal certifikatom*, razrađena je problematika unapređenja koncepta 4P putem islamskih načela marketinga, problematika upravljanja odnosa s klijentima i povećanje njihova zadovoljstva, objašnjen je poslovni bonton za tržišta islamskih zemalja, dane su smjernice za istraživanje za potrebe prodaje, te je istaknuta važnost kontinuirane edukacije ljudskog potencijala. Ujedno, ponuđen je skraćeni teoretski model upravljanja marketingom koji je prilagođen izlasku na tržište zemalja OIC grupacije, a temelji se na prethodno razvijenom konceptu upravljanja prodajom temeljenog na islamskim principima marketinga.

Razradu teme slijede zaključna razmatranja, popis korištene literature, te popis slika, tablica i grafičkih prikaza.

Metode korištene u izradi ovog rada su uredsko istraživanje, metoda sinteze i analize, metoda komparacije, te metoda deskripcije.

## **2. Analiza korisnosti razvoja koncepta upravljanja prodajom temeljenog na islamskim principima marketinga za proizvode i usluge brendirane halal certifikatom**

### **2.1. Uvodna razmatranja i ograničenja analize**

Iako će tek u slijedećem poglavlju detaljno biti razrađena problematika halal principâ, nužno je odmah na početku istaknuti da se pojam *halal* vezuje uz islam, pa tako iz Kur'ana izviru tri osnovna pojma kojima se definira kompletan stil ljudskog života: halal, kao nešto što je dozvoljeno; haram kao nešto što je strogo zabranjeno, te mešbuh kao nešto što je sumnjivo. Stoga je iz same tematike rada razvidno da će se u ovom radu govoriti o tržištu halal proizvoda i uslugâ koje je izuzetno specifično obzirom da ga u velikoj mjeri definiraju vjera - islam i šerijatski zakon. Iako je nastup na tržištu otežan, ponekad zbunjuje i zastrašuje količinom pravila, nije i nemoguć. Nadasve je nužno poznavanje i poštivanje islama i njegovih načela poslovanja.

Polazeći od činjenice da su muslimani, prema Popisu stanovništva, kućanstava i stanova 2011. godine, činili tek 1,47%<sup>1</sup> ukupnog broja vjernika u Republici Hrvatskoj, temeljni fokus ovog rada stavljen je na poduzetnike usmjerene izvoznim tržištima sa stanovništvom pretežito islamske vjeroispovijesti, napose na poduzetnike usmjerene na zemlje članice OIC grupacije (engl. Organisation of Islamic Cooperation): Afganistan, Albaniju, Alžir, Azerbejdžan, Bahrein, Bangladeš, Benin, Bruneje, Burkinu Faso, Čad, Džibuti, Egipat, Gabon, Gambiju, Gvajanu, Gvineja Bisau, Gvineju, Indoneziju, Irak, Iran, Jemen, Jordan, Kamerun, Katar, Kazahstan, Kirgistan, Komore, Kuvajt, Libanon, Libiju, Maldive, Maleziju, Mali, Maroko, Mauritaniju, Mozambik, Niger, Nigeriju, Obalu Bjelokosti, Oman, Pakistan, Palestinu, Saudijsku Arabiju, Senegal, Sijera Leone, Siriju, Somaliju, Sudan, Surinam, Tadžikistan, Togo, Tunis, Turkmenistan, Tursku, Ugandu, Ujedinjene Arapske Emirate, Uzbekistan, te zemlje promatrače OIC grupacije: Bosnu i Hercegovinu, Srednje Afričku Republiku, Tajland, Rusku Federaciju, te Tursku Republiku Sjeverni Cipar<sup>2</sup>.

Od izuzetne je važnosti napomenuti da su zaključci i smjernice izneseni u ovom radu nadasve primjenjivi i na hrvatskom tržištu, odnosno na svim ostalim tržištima čiji udio stanovništva čine i pripadnici islamske vjeroispovijesti.

I dok su pripadnici islamske vjeroispovijesti u Hrvatskoj tek nepravedno zanemarena tržišna niša, čemu u prilog govore i činjenice da proizvodna poduzeća svoje komunikacijske napore u maloj ili nikakvoj mjeri direktno usmjeravaju na nju, muslimansko stanovništvo u svijetu u

---

<sup>1</sup> Popis stanovništva, kućanstava i stanova 2011. godine, dostupno na <https://www.dzs.hr> (pristupljeno 15. srpnja 2018.)

<sup>2</sup> Organisation of Islamic Cooperation, <https://www.oic-oci.org/states/?lan=en> (pristupljeno 17. srpnja 2018.)

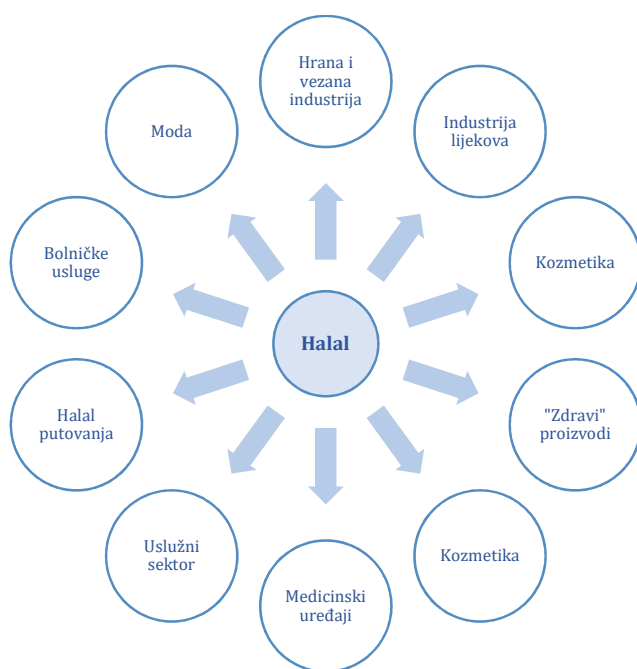
izuzetnom je porastu i ne predstavlja tržišnu nišu, već iskazuje nezaobilaznu potrebu da se proizvodi i usluge oblikuju upravo prema njihovim potrebama, te da se s njima komunicira prema, za njih, vjerski i društveno prihvatljivom modelu.

Primarni ciljani tržišni segment ovog rada, kako je već istaknuto, su muslimani, koji predstavljaju oko 23% svjetske populacije, odnosno, 1,8 milijardi sa prosječnom stopom rasta od 3% godišnje. Procjenjuje se da će muslimani do 2030. godine činiti oko 26% projiciranog broja svjetske populacije, odnosno da će ciljani tržišni segment iznositi 2,2 milijarde muslimana.<sup>3</sup>

Potencijali promatranog tržišta su izuzetni. Naime, vrijednost se globalne industrije halal proizvoda 2013. godine procjenjivala na 2,3 bilijuna američkih dolara, sa procijenjenom stopom rasta od 20%, pri čemu je godišnja vrijednost industrije oko 560 milijardi američkih dolara.<sup>4</sup>

Slika 1 prikazuje sve segmente halal industrije.

*Slika 1. Halal industrija*



*Izradila: autorica*

<sup>3</sup> The Pew Forum, „ The Future of the Global Muslim Population, Projections for 2010-2030 (Demographic study)“, Washington, 2011, dostupno na <https://tinyurl.com/y7sx75m6> (pristupljeno 15. siječnja 2018.)

<sup>4</sup> Edbiz Consulting Group, „ The Global Islamic Finance Report 2013“, London, 2013, dostupno na [http://www.gifr.net/gifr\\_2013.htm](http://www.gifr.net/gifr_2013.htm) (pristupljeno 1. veljače 2018.)

Vodeći računa da je u samoj srži proizvoda i uslugâ brendiranih halal certifikatom zdrav način života, dobrobit i poštenje odnosno etika, može se razmišljati i o prodoru proizvoda i uslugâ brendiranih halal certifikatom i na tržišta gdje su potrošači vjeroispovijesti različitih od islama, odnosno komunikacijske napore i prodajne aktivnosti usmjeravati i prema veganima, vegetarijancima i ostalim pobornicima zdravog načina života i etičnog konzumerizma.

Analiza korisnosti razvoja koncepta upravljanja prodajom temeljenog na islamskim principima marketinga iskazana u ovom radu izvršena je sa slijedećim ograničenjima:

- analiza je izvršena za poduzetnike sa sjedištem u Republici Hrvatskoj, pri čemu je naglasak stavljen na čimbenike konkurentnosti hrvatskih poduzetnika na međunarodnom tržištu,
- poduzetnici su strateško izvozno orijentirani na tržišta OIC grupacije,
- analizirana je vanjsko-trgovinska razmjena hrvatskih poslovnih subjekata sa članicama OIC grupacije, uzevši u obzir pretpostavku da bi poznavanje islama, šerijatskog zakona i islamskih principa marketinga pomoglo u jačanju poslovnih odnosa,
- primarni ciljni segmenti potrošača su osobe islamske vjeroispovijesti,
- SWOT analiza daje smjernice, ne gotova rješenja,
- izrađena proširena PEST analiza ukazuje na čimbenike koje bi trebalo koristiti za procjenu i odabir adekvatnog izvoznog tržišta.

## **2.2. Čimbenici konkurentnosti hrvatskih poduzetnika na međunarodnom tržištu**

### **2.2.1. Poduzetnička klima Republike Hrvatske**

Prema istraživanju Hrvatske udruge poslodavaca<sup>5</sup> *Poznatost i percepcija Hrvatske udruge poslodavaca u općoj javnosti* koje je provedeno 2015. godine na reprezentativnom uzorku s ukupno 1.000 ispitanika, 48,4% ispitanika u potpunosti se složilo s tvrdnjom da je u Hrvatskoj loša poduzetnička klima, dok se 27,9% ispitanika uglavnom slaže, a 3,5% ispitanika se nikako ne slaže s navedenom tvrdnjom. Od 864 ispitanika koji su se složili s tvrdnjom o lošoj poslovnoj klimi kao krivce za lošu poslovnu klimu ističu: sve dosadašnje vlade koje ne razumiju potrebe poslodavaca (45,4%), državnu administraciju (13,5%), loše zakone i neučinkovito pravosuđe (9,3%), korupciju (3,8), svjetsku krizu (0,9%), ...

Prema podacima objavljenima na web stranicama Hrvatske udruge poslodavaca<sup>6</sup>, Hrvatska u 2017. godini pokazuje prve znakove povratka poslovnog optimizma. Tako, na primjer, prema

---

<sup>5</sup> HUP, „Poznatost i percepcija Hrvatske udruge poslodavaca u općoj javnosti“, istraživanje, 2015, dostupno na [www.hup.hr](http://www.hup.hr) (pristupljeno 22. srpnja 2018.)

<sup>6</sup> Hrvatska udruga poslodavaca, „RH u 2017. pokazuje prve znakove povratka poslovnog optimizma“, 2018, dostupno na <https://tinyurl.com/ycuavsee> (pristupljeno 22. srpnja 2018.)

podacima najvećeg svjetskog istraživanja poduzetništva (Global Entrepreneurship Monitor) za 2017. godinu, Hrvatska je prva u Europskoj Uniji po iskazanim poduzetničkim namjerama, ali je percepcija o prilikama i dalje ispod prosjeka EU. Svega 34% odraslih stanovnika vidi priliku, što je omogućilo da se Hrvatska „odlijepi“ od začelja EU i znak je vraćanja poslovnog optimizma. Predstavljajući rezultate GEM-a, prof. dr. Singer Slavica istaknula je da „Hrvatska i nadalje ima malo rastućih poduzeća, koja se u GEM istraživanju definiraju pomoću kriterija inovativnosti u korištenju novih tehnologija, inovativnosti u razvoju novih proizvoda, izloženosti konkurenciji, izveznoj orijentaciji i očekivanju novog zapošljavanja“<sup>7</sup>. Nadalje, ističe da se „poduzetnička aktivnost događa u okolini koja je u Hrvatskoj još uvijek više ograničavajuća nego stimulirajuća. Prema ocjenama eksperata samo dvije komponente (raspoloživost i kvaliteta fizičke infrastrukture - telekomunikacijska, prometna i dinamika domaćeg tržišta) djeluju stimulirajuće na poduzetničku aktivnost. Posebno ograničavajuće komponente poduzetničkog ekosustava u Hrvatskoj su vladine politike prema regulatornom okviru, prisutnost značajnih barijera ulaska na tržište, niska razina transfera istraživanja u poslovni sektor, kulturne i društvene norme (sistem vrijednosti), te nedostatan doprinos osnovnog i srednjoškolskog obrazovanja izgradnji poduzetničkih kompetencija mladih“<sup>8</sup>. Smatra da „promjenu stanja mogu osigurati usklađene i istovremene vladine politike na stvaranju poticajne poduzetničke okoline (prvenstveno u eliminiranju administrativnih barijera), obrazovne institucije (kroz omogućavanje svima da u procesu obrazovanja izgrade i svoje poduzetničke kompetencije), poslovni i financijski sektor (kroz jačanje konkurentnosti temeljene na inovativnosti i rastu) i pojedinci (koji će pokretati poslovne pothvate zbog uočene prilike)“<sup>9</sup>.

Efikasnost ekonomske politike, a koja je razvidna iz promjene makroekonomskih pokazatelja kroz određeno razdoblje vremena, od izuzetne je važnosti za postizanje uspješnosti poslovanja i mogućnosti postizanja konkurentne sposobnosti nekog poduzeća. U Tablici 1 iskazani su odabrani makroekonomski pokazatelji Republike Hrvatske za razdoblje od 2013. do 2017. godine.

Kao što je iz tablice vidljivo, BDP u promatranom razdoblju bilježi konstantan rast (osim laganog pada 2014. godine), pa je tako u 2017. za 4,07% viši nego u 2016. godini.

Prema HNB-u „nakon što je realni BDP stagnirao krajem prošle godine, u prva tri mjeseca 2018. gospodarska se aktivnost blago povećala podržana domaćom potražnjom, posebice osobnom potrošnjom. U skladu s povoljnim očekivanjima glede izvozne potražnje u nastavku godine te kapitalnih ulaganja i osobne potrošnje, očekuje se da bi stopa rasta BDP-a u 2018.

---

<sup>7</sup> Loc. cit.

<sup>8</sup> Loc. cit.

<sup>9</sup> Loc. cit.

mogla iznositi 2,8% i zadržati se na toj razini i u 2019. godini. Istodobno se očekuje nastavak rasta zaposlenosti i pad nezaposlenosti. U 2018. očekuje se ubrzanje inflacije na 1,7%, ponajviše kao rezultat povećanja doprinosa cijena energije zbog jačanja uvoznih inflatornih pritisaka. Unatoč oživljavanju domaćih inflatornih pritisaka, u 2019. inflacija bi se mogla blago usporiti zbog očekivanog smanjenja doprinosa cijena energije<sup>10</sup>.

Tablica 1. Odabrani makroekonomski pokazatelji RH u razdoblju od 2013. do 2017. godine

	Godina				
	2013	2014	2015	2016	2017
BDP (u mil. HRK, tekuće cijene) <sup>b</sup>	331.785	331.570	339.616	351.349	365.643
BDP (u mil. EUR, tekuće cijene)	43.808	43.456	44.630	46.664	49.013
BDP po stanovniku (u EUR)	10.293	10.254	10.616	11.180	11.882
BDP - realna godišnja stopa promjene (u %)	-0,5	-0,1	2,4	3,5	2,9
Prosječna godišnja stopa inflacije potrošačkih cijena	2,2	-0,2	-0,5	-1,1	1,1
Tekući račun platne bilance (u mil. EUR) <sup>c</sup>	414	858	2.018	1.204	1.902
Izvoz robe i usluga (u % BDP-a)	42,8	45,3	48,1	48,8	51,2
Uvoz robe i usluga (u % BDP-a)	42,5	43,4	45,8	46,0	49,1
Inozemni dug (u % BDP-a)	104,6	106,8	101,7	89,3	81,8
Devizni tečaj za 31. prosinca (HRK : 1 EUR)	7,6376	7,6615	7,6350	7,5578	7,5136
Devizni tečaj za 31. prosinca (HRK : 1 USD)	5,5490	6,3021	6,9918	7,1685	6,2697
Stopa nezaposlenosti (prema definiciji ILO-a, stanovništvo starije od 15 god.) <sup>d</sup>	17,3	17,3	16,2	13,1	11,2
Stopa zaposlenosti (prema definiciji ILO-a, stanovništvo starije od 15 god.) <sup>d</sup>	42,1	43,3	44,2	44,6	45,8

Izvor: Hrvatska narodna banka, <https://tinyurl.com/yd4pznox> (pristupljeno 2. travnja 2018.)

Tečaj HRK:EUR relativno je stabilan, dok tečaj HRK:USD bilježi znatne fluktuacije tijekom razdoblja. Trenutno je na najnižoj razini od 2014. godine a što pogoduje uvoznicima, naročito poduzetnicima koji uvoze repromaterijal i sirovine.

Prema podacima Državnog zavoda za statistiku „ukupan izvoz Republike Hrvatske od siječnja do svibnja 2018. godine, prema Prvim rezultatima, iznosio je 42,1 milijardu kuna, dok je uvoz iznosio 70,6 milijardi kuna. Vanjskotrgovinski deficit iznosio je 28,4 milijarde kuna, a pokrivenost uvoza izvozom bila je 59,7%<sup>11</sup>. Prema istom izvoru, glavni izvozni partneri tijekom 2017. godine bile su: Italija (13,4%), Njemačka (12,2%), Slovenija (10,6%), Bosna i Hercegovina (9,8%), Austrija (6,2%) i Srbija (4,8%). Glavni uvozni partneri bile su: Njemačka (15,7%), Italija (12,9%), Slovenija (10,7%), Mađarska (7,5%) i Austrija (7,5%).

Stopa nezaposlenosti u značajnom je padu, te je krajem 2017. godine ostvarila svoj minimum. Međutim njezin se pad u značajnoj mjeri pripisuje odljevu radno sposobnog stanovništva iz Hrvatske što je pak posljedica neadekvatne ekonomske i demografske politike, te apatiji mladog demografskog kontingenta koja je uzrokovana nemogućnošću da vide svoju poslovnu

<sup>10</sup> Hrvatska narodna banka, „Makroekonomska kretanja i prognoze“, godina III, broj 4, 2018, dostupno na <https://tinyurl.com/yc2aeabc> (pristupljeno 3. kolovoza 2018.)

<sup>11</sup> Državni zavod za statistiku, „Priopćenje Robna razmjena Republike Hrvatske s inozemstvom – privremeni podaci od siječnja do travnja 2018. i od siječnja do svibnja 2018.“, broj 4.2.1/4., dostupno na <https://www.dzs.hr/> (pristupljeno 3. kolovoza 2018.)

perspektivu na hrvatskom tržištu i svojim znanjem izazovu pozitivne promjene u društvu. Također, jedan od prepoznatih, ali svjesno zanemareni uzrok relativne stagnacije gospodarstva je i obrazovni sustav koji ne prati brze promjene na potražnoj strani tržišta rada. U strukturi BDP-a mahom prevladavaju usluge s 62,9%, industrija s 34,3%, te poljoprivreda s 3,3%, pri čemu je turizam jedan od glavnih stupova hrvatske ekonomije s udjelom od 19,6%.<sup>12</sup> Prema podacima Agencije za investicije i konkurentnost<sup>13</sup> od 1993. godine do 1. tromjesečja 2018. godine u Hrvatsku je investirano 33,04 milijarde € izravnih stranih ulaganja, od čega najviše u financijske uslužne djelatnosti, trgovinu na veliko, poslovanje nekretninama, telekomunikacije, ...

Tijekom 2017. godine Hrvatska gospodarska komora provela je istraživanje *Uloga gospodarske diplomacije u internacionalizaciji vašeg poslovanja* prilikom kojeg su, između ostalog, pokušali saznati koji strukturni problemi hrvatskog gospodarstva najviše utječu na nedovoljnu razinu izvoza, te koji su najznačajniji izazovi tvrtki prilikom internacionalizacije poslovanja. Rezultati na ova postavljena pitanja iskazani su u slijedećim grafičkim prikazom 1 i 2.

*Grafički prikaz 1. Koji strukturni problemi hrvatskog gospodarstva najviše utječu na nedovoljnu razinu izvoza?*



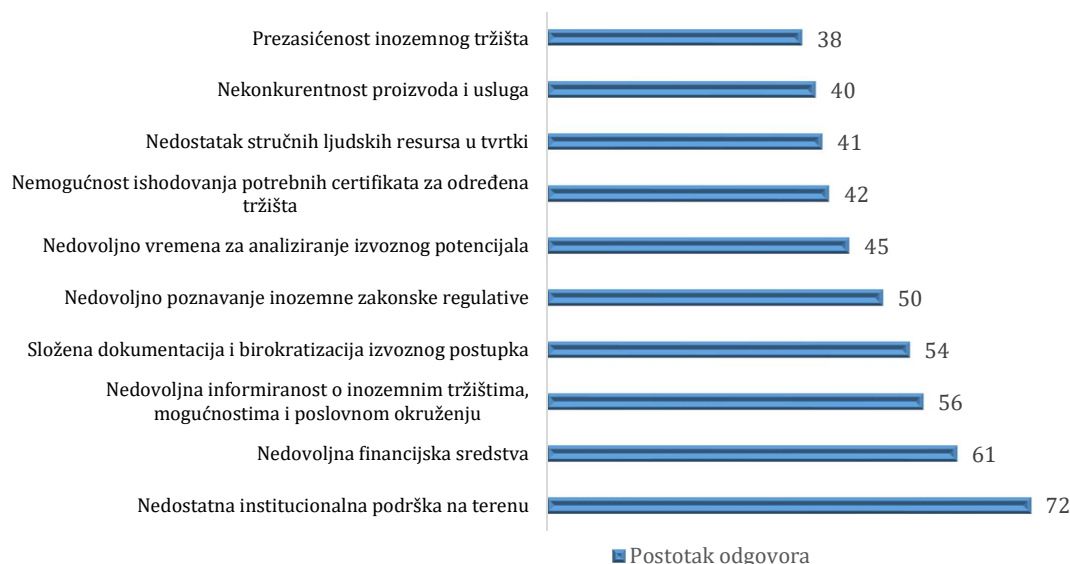
*Izvor: Istraživanje HGK - Uloga gospodarske diplomacije u internacionalizaciji poslovanja, dostupno na <https://tinyurl.com/yb3nwc5l> (pristupljeno 21. srpnja 2018. godine)*

<sup>12</sup> Central Intelligence Agency, „The World Factbook“, dostupno na <https://tinyurl.com/57893x> (pristupljeno 3. kolovoza 2018.)

<sup>13</sup> Agencija za investicije i konkurentnost, <http://www.aik-invest.hr/o-hrvatskoj> (pristupljeno 3. kolovoza 2018.)



## Grafički prikaz 2. Koji su najznačajniji izazovi tvrtki prilikom internacionalizacije poslovanja?



Izvor: Istraživanje HGK - Uloga gospodarske diplomacije u internacionalizaciji poslovanja, dostupno na <https://tinyurl.com/yb3nwc5l> (pristupljeno 21. srpnja 2018. godine)

Kao što je iz prethodnih grafičkih prikaza vidljivo nedovoljna financijska potpora i programi za financiranje izvoza, kao i problem poreznog sustava Republike Hrvatske predstavljaju ispitanicima najveće strukturne probleme hrvatskog gospodarstva koji po njima utječu na nedovoljnu razinu izvoza. Neadekvatna struktura radne snage i cijena rada u Hrvatskoj predstavljaju problem, ali ne i najveći. S druge strane, nedostatna institucionalna podrška na terenu, nedovoljna financijska sredstva i nedovoljna informiranost o inozemnim tržištima, mogućnostima i poslovnom okruženju predstavljaju najznačajnije izazove tvrtki prilikom internacionalizacije poslovanja.

### 2.2.2. Važnost izvoznih aktivnosti za gospodarstvo zemlje

Ministarstvo vanjskih i europskih poslova Republike Hrvatske na svojim web stranicama<sup>14</sup>, kao i Hrvatska banka za obnovu i razvoj<sup>15</sup>, jasno komuniciraju važnost izvoznih aktivnosti hrvatskih poslovnih subjekata, pa ističu da izvoz:

<sup>14</sup> Središnji državni portal – Izvozni portal, <https://izvoz.gov.hr/o-hrvatskom-izvozu/9> (pristupljeno 16. srpnja 2018.)

<sup>15</sup> Hrvatska banka za obnovu i razvitak – Podrška izvozu, <https://izvoz.hbor.hr/izvozni-vodic/priprema> (pristupljeno 16. srpnja 2018.)

- osigurava rast prihoda, omogućuje iskorištavanje viška proizvodnih kapaciteta ili nudi alternative uslijed sezonskih promjena,
- povećava sposobnost natjecanja na domaćem tržištu, obzirom na stjecanje novih znanja i saznanja o novim tehnološkim dostignućima, stjecanje novih iskustava, upoznavanje s drukčijim poslovnim praksama, novim i drugim proizvodima i uslugama, te globalnim strategijama kompanija koje predstavljaju konkurenciju, unapređuju poslovanje poduzeća,
- predstavlja optimalan model internacionalizacije za male i srednje poduzetnike,
- otvara mogućnosti uključivanja u druge oblike međunarodnog poslovanja,
- smanjuje ovisnost o domaćem tržištu i disperzira rizik, pa izvozna društva imaju veće šanse za dugoročni opstanak.

Što se tiče dobrobiti izvoza za cjelokupno gospodarstvo ističe se da<sup>16</sup>:

- povećanje izvoza stvara nova radna mjesta,
- zbog financijskih i drugih ograničenja domaćeg tržišta, jedino izvozno orijentirana ekonomija može malo zemlji jamčiti dugoročno održiv gospodarski rast,
- izvozno orijentirane zemlje u recesiji se brže oporavljaju od ostalih ekonomija, a njihove recesije traju kraće i za posljedicu imaju manji broj zatvorenih radnih mjesta,
- izvoz je komponenta agregatne potražnje, njegov rast predstavlja ujedno i rast BDP-a,
- veličina izvoza ima značajan utjecaj na razinu deficita državnog računa,
- izvoz unapređuje kompetitivne prednosti zemlje usvajanjem novih znanja i tehnologija,
- izvozna orijentacija jača ukupnu konkurentnost zemlje te stvara pozitivnu percepciju o funkcioniranju njezina gospodarstva,
- izvozno konkurentna društva su stabilnija u svom poslovanju i imaju tendenciju održivog razvoja.

### **2.2.3. HBOR kao nositelj ključne uloge u poticanju hrvatskog izvoza**

Hrvatska banka za obnovu i razvoj (HBOR)<sup>17</sup> ima ključnu ulogu u poticanju hrvatskog izvoza i to putem financiranja ulaganja u modernizaciju proizvodnje i nove proizvode, obrtnih sredstava za pripremu izvoza, kreditiranje kupaca hrvatskih roba i usluga u inozemstvu, izdavanje činidbenih garancija te osiguranje naplate izvoznih poslova.

Kao izvozna banka, HBOR je razvio niz programa kako bi omogućio izvoznicima ravnopravno natjecanje na međunarodnom tržištu. Programi prate izvoznike u svim fazama, od pregovaranja izvoznog posla do naplate ostvarenog izvoza<sup>18</sup>:

---

<sup>16</sup> Op. cit. pod 14

<sup>17</sup> Hrvatska banka za obnovu i razvitak – Izvoz, <https://www.hbor.hr/tema/izvoz> (pristupljeno 21. srpnja 2018.)

<sup>18</sup> Op. cit. pod 14

- pregovaranje i javno nadmetanje (informacije o bonitetu kupca, garancije za sudjelovanje na međunarodnom javnom natječaju, pisma namjere),
- izvozni ugovor (financiranje pripreme proizvodnje za izvoz, garancija za povrat avansa, garancija za dobro izvršenje posla),
- izvoz dobara i usluga (kredit kupcu, kredit dobavljača),
- plaćanje i obveze po isporuci (garancija za otklanjanje manjkavosti u garantnom periodu).

HBOR je razvio posebne programe za kreditiranje izvoznih poslova<sup>19</sup> pri čemu su izvoznicima na raspolaganju obrtna sredstva kako za pripremu izvoza i naplate roba tako i za kreditiranje njihovih kupaca u inozemstvu kod većih izvoznih poslova.

Osim izvoznih poslova, izvoznicima su na raspolaganju i povoljna kreditna sredstva za ulaganje u modernizaciju proizvodnje i nove proizvode kao preduvjeti za povećanje konkurentnosti i uspješniji izlazak na inozemno tržište.

Izdavanjem činidbenih garancija po nalogu izvoznika<sup>20</sup>, samostalno ili u suradnji s poslovnom bankom izvoznika, HBOR omogućuje izvoznicima sudjelovanje na međunarodnim nadmetanjima i zaključivanje ugovora:

- garancija za sudjelovanje na međunarodnim javnim natječajima
- garancija za dobro izvršenje posla
- garancija za povrat avansa
- garancija za otklanjanje manjkavosti u garantnom roku.

HBOR poslove izvozno-kreditnog osiguranja<sup>21</sup> obavlja u ime i za račun Republike Hrvatske s ciljem pružanja podrške hrvatskim gospodarstvenicima koji posluju na inozemnom tržištu.

Programi izvozno-kreditnog osiguranja razvijeni su prema potrebama hrvatskih izvoznika kako bi se omogućila zaštita od rizika neplaćanja, od rizika nemogućnosti izvršenja izvoznih ugovora te kako bi se izvoznicima olakšao pristup izvorima financiranja i pribavljanja izvoznih garancija od strane poslovnih banaka.

Korisnici HBOR-ovih programa izvozno-kreditnog osiguranja mogu biti izvoznici i/ili poslovne banke koje financiraju hrvatske gospodarstvenike prilikom realizacije njihovih izvoznih poslova. HBOR kao državni izvozno-kreditni osiguravatelj korisnicima nudi osiguranje naplate od netržišnih komercijalnih i političkih rizika.

---

<sup>19</sup> Loc. cit.

<sup>20</sup> Loc. cit.

<sup>21</sup> Loc. cit

Netržišni rizici su komercijalni i politički rizici javnopravnih i privatnih dužnika sa sjedištem izvan Europske unije ili OECD-a (*engl. Organisation for Economic Cooperation and Development*), a čije trajanje uključujući razdoblje proizvodnje ne prelazi dvije godine, odnosno svi rizici prema svim dužnicima neovisno o njihovom sjedištu, čije trajanje uključujući razdoblje proizvodnje prelazi dvije godine.

Korisnicima HBOR nudi i osiguranje od privremeno netržišnih komercijalnih i političkih rizika na temelju Rješenja Agencije za zaštitu tržišnog natjecanja o primjeni klauzule izuzeća na poslove kratkoročnog izvozno-kreditnog osiguranja i reosiguranja za rizike koji se povremeno smatraju netržišnima (NN 103/13), a koje je potvrđeno od strane Europske komisije i koje je na snazi do 31. prosinca 2018. godine.

Privremeno netržišni komercijalni i politički rizici koji mogu biti osigurani kod HBOR-a su:

- osiguranje rizika kojima su izloženi mali i srednji poduzetnici čiji ukupan godišnji izvozni promet ne premašuje 2 milijuna eura,
- osiguranje svih pojedinačnih rizika s trajanjem razdoblja rizika od najmanje 181 dan do 2 godine,
- osiguranje svih rizika koji se zbog nedostatka odgovarajućeg izvozno-kreditnog osiguranja privremeno mogu smatrati netržišnim.

HBOR svrstava zemlje u sedam kategorija rizika, ovisno o procjeni rizičnosti pojedine zemlje. Kategorija 1 predstavlja najniži, a kategorija 7 najviši rizik zemlje.

Tablica 2 donosi klasifikaciju zemalja prema kategorijama rizika (sortiranje tablice izvršeno je prema kategoriji rizika, a onda prema nazivu zemlje). Klasifikacija zemalja po kategoriji rizika informativnog je karaktera i koristi se za procjenu mogućnosti i uvjeta osiguranja izvoznih poslova u pojedinim zemljama uvoza, po programima osiguranja izvoza koje HBOR provodi u ime i za račun Republike Hrvatske. HBOR ističe da zadržava pravo da neovisno o kategoriji rizika pojedine zemlje, odredi uvjete osiguranja za pojedinu zemlju kao i da ograniči ili prestane osiguravati poslove s pojedinom zemljom.

Prema podacima Hrvatske banke za obnovu i razvoj<sup>22</sup> hrvatski izvoznici zapošljavaju preko polovice zaposlenih u svim poduzećima, ostvaruju oko 65% ukupnih prihoda od prodaje, te su zaslužni za čak 80% sredstava koja se u Hrvatskoj ulažu u istraživanje i razvoj. Unatoč tome, i dalje se samo 15% hrvatskih poduzeća odlučuje na izvoz. Nadalje, manja poduzeća daleko su fleksibilnija i često se brže prilagođavaju izvoznim izazovima. U 2015. godini mikro i mala poduzeća činila su čak 91% ukupnog broja hrvatskih izvoznika roba i uslugâ.

---

<sup>22</sup> Op. cit. pod 15

Tablica 2. Klasifikacija zemalja prema kategoriji rizika (važea od 25. lipnja 2018. godine)

Zemlja	Kategorija rizika	Zemlja	Kategorija rizika	Zemlja	Kategorija rizika	Zemlja	Kategorija rizika	Zemlja	Kategorija rizika
Afganistan	7	Srednjoafrička Republika	7	Timor-Leste (Istočni Timor)	6	Kostarika	3	Kiribati	1
Antigva i Barbuda	7	Sudan	7	Togo	6	Maroko	3	Komori	1
Belize	7	Tadžikistan	7	Turkmenistan	6	Mauricijus	3	Latvija	1
Bosna i Hercegovina	7	Ukrajina	7	Uganda	6	Meksiko	3	Lihtenštajn	1
Burkina Faso	7	Venezuela	7	Ujedinjena Republika Tanzanija	6	Panama	3	Litva	1
Burundi	7	Zapadna Obala i Pojas Gaze	7	Uzbekistan	6	Peru	3	Luksemburg	1
Crna Gora	7	Zimbabve	7	Zambija	6	Rumunjska	3	Mađarska	1
Čad	7	Albanija	6	Zelenortska Republika	6	Tajland	3	Malta	1
Demokratska Narodna Republika Koreja	7	Angola	6	Azerbajdžan	5	Trinidad i Tobago	3	Maršalovi Otoci	1
Demokratska Republika Kongo	7	Argentina	6	Bangladeš	5	Urugvaj	3	Mikronezija	1
Džibuti	7	Armenija	6	Bolivija	5	Bocvana	2	Monako	1
Ekvatorska Gvineja	7	Benin	6	Brazil	5	Hong Kong	2	Nauru	1
Eritreja	7	Bjelarus	6	Curaçao	5	Kina	2	Nizozemska	1
Etiopija	7	Butan	6	El Salvador	5	Kuvajt	2	Norveška	1
Gambija	7	Côte d'Ivoire (Obala Bjelokosti)	6	Fidži	5	Makao	2	Novi Zeland	1
Gvineja	7	Egiptat	6	Honduras	5	Malezija	2	Njemačka	1
Gvineja Bisau	7	Ekvador	6	Jordan	5	Saudijska Arabija	2	Palau	1
Haiti	7	Gabon	6	Makedonija	5	Ujedinjeni Arapski Emirati	2	Poljska	1
Irak	7	Gana	6	Paragvaj	5	Andora	1	Portugal	1
Jemen	7	Gruzija	6	Senegal	5	Australija	1	Republika Kina na Tajvanu	1
Južni Sudan	7	Gvajana	6	Srbija	5	Austrija	1	Republika Koreja	1
Kirgistan	7	Iran	6	Tunis	5	Barbados	1	Salomonovi Otoci	1
Kongo	7	Jamajka	6	Turska	5	Belgija	1	Samoa	1
Kosovo	7	Kambodža	6	Vijetnam	5	Brunej Darussalam	1	San Marino	1
Kuba	7	Kamerun	6	Alžir	4	Cipar	1	Singapur	1
Laoska Narodna Demokratska Republika	7	Kazahstan	6	Aruba	4	Češka Republika	1	Sjedinjene Američke Države	1
Libanon	7	Kenija	6	Bahrein	4	Čile	1	Slovačka	1
Liberija	7	Lesoto	6	Dominičanska Republika	4	Danska	1	Slovenija	1
Libija	7	Maldivi	6	Gvatemala	4	Dominika	1	Sveta Lucija	1
Madagaskar	7	Mjanmar	6	Južna Afrika	4	Estonija	1	Sveti Kristofor i Nevis	1
Malavi	7	Mongolija	6	Kolumbija	4	Finska	1	Sveti Martin	1
Mali	7	Nepal	6	Namibija	4	Francuska	1	Sveti Toma i Prinsipe	1
Mauritanija	7	Nigerija	6	Oman	4	Grčka	1	Sveti Vincent i Grenadini	1
Mozambik	7	Nikaragva	6	Ruska Federacija	4	Grenada	1	Španjolska	1
Niger	7	Papua Nova Gvineja	6	Bahami	3	Irska	1	Švedska	1
Pakistan	7	Ruanda	6	Bugarska	3	Island	1	Švicarska	1
Republika Moldova	7	Sejšeli	6	Filipini	3	Italija	1	Tonga	1
Sijera Leone	7	Surinam	6	Indija	3	Izrael	1	Tuvalu	1
Sirijska Arapska Republika	7	Svazi	6	Indonezija	3	Japan	1	Ujedinjena Kraljevina Velike Britanije i Sjeverne Irske	1
Somalija	7	Šri Lanka	6	Katar	3	Kanada	1	Vanuatu	1

Izvor: Hrvatska banka za obnovu i razvitak, <https://www.hbor.hr/klasifikacija-drzava/> (pristupljeno 21. srpnja 2018. godine)

HBOR ističe da je pri izlasku na inozemna tržišta potrebno uzeti u obzir i niz specifičnosti i izazova međunarodnog poslovanja, te da bi poduzetnici trebali biti spremni<sup>23</sup>:

- iz redovitog poslovanja izdvojiti odgovarajuća sredstva za izvozne aktivnosti;
- po potrebi tražiti dodatna financijska sredstva;
- voditi računa o tome da izvoz uključuje mnoge kratkoročne troškove, kao što su putovanja, izrada novih promidžbenih materijala i angažiranje dodatnog prodajnog osoblja;
- imati više administrativnog posla nego što su navikli, prema zahtjevima hrvatskih i inozemnih propisa;
- ishoditi posebne izvozne dokumente i baviti se dodatnim zahtjevima tržišta;
- uskladiti proizvode i ambalažu estetskim zahtjevima te zahtjevima lokalnih propisa;
- biti fleksibilni u kontaktima sa stranim partnerima i kupcima, što uključuje dostupnost i izvan službenog radnog vremena;
- biti strpljivi u traženju i zadržavanju pravih partnera u međunarodnim pothvatima i dati sve od sebe da se s njima uspostavi odnos zasnovan na međusobnom povjerenju;
- temeljito procijeniti konkurenciju na ciljnom tržištu;
- upoznati se s razlikama u jeziku, kulturi i poslovnoj praksi na ciljnom tržištu;
- predano raditi na uspostavi te održavanju prisutnosti na stranom tržištu;
- usvojiti nove marketinške strategije i razviti nove promotivne materijale;
- u naplatu uračunati troškove međunarodne transakcije;
- razvijati znanje o izvozu obučavanjem postojećeg osoblja;
- angažirati osobu koja ima iskustva u međunarodnom poslovanju ili osigurati usluge stručnjaka za međunarodnu trgovinu;
- platiti dodatne savjetodavne usluge u području otpremništva, međunarodnog trgovačkog prava, poreza, carina i financija;
- uložiti energiju i financijske resurse u motiviranje i kontrolu izdvojenog prodajnog tima na stranom tržištu;
- strpljivo čekati povrat ulaganja.

---

<sup>23</sup> Loc. cit.

### 2.3. Analiza izvoznih aktivnosti hrvatskih poduzetnika na tržište OIC grupacije

U ovom poglavlju analizirane su izvozne aktivnosti hrvatskih poduzetnika prema zemljama OIC grupacije.

Kao što je iz Tablica 3 i 4 vidljivo hrvatski poduzetnici su tijekom 2017. godine prema zemljama članicama OIC grupacije ostvarili izvoz ukupne vrijednosti od preko 5,7 milijarde kuna, odnosno uvoz ukupne vrijednosti od preko 9,1 milijarde kuna, sa saldom vanjsko trgovinske razmjene od -3,4 milijarde kuna. Najveći izvoz ostvaren je prema Turskoj, Egiptu, Maroku, Saudijskoj Arabiji i Kataru. Udio izvoza prema Turskoj čini 19,77% ukupnog izvoza prema zemljama članicama OIC grupacije odnosno 1,08% ukupno ostvarenog izvoza Republike Hrvatske u 2017. godini.

Prema podacima Državnog zavoda za statistiku<sup>24</sup> u Tursku su se u promatranom razdoblju najviše izvozili električni strojevi i oprema te njihovi dijelovi, željezo, čelik i gnojiva, dok su se najmanje izvozili duhan, prerađeni nadomjesci duhana, šećeri i šećerni proizvodi, umjetnička dijela, kolekcionarski predmeti i antikviteti, dok se u Egipat najviše izvezilo drvo i proizvodi od drva te drveni ugljen, električni strojevi i oprema, mineralna goriva, mineralna ulja i proizvodi njihove destilacije, te farmaceutski proizvodi. Najmanje se izvezio nikal i proizvodi od nikla, plastične mase i proizvodi od plastičnih masa, te papir i karton, proizvodi od papirne mase, papira ili kartona.

Izvoza pojedinačne vrijednosti ispod 100.000 kuna ostvareno je sa Čadom, Gvinejom, Komorima, Brunejima, Jemenom, Nigerom i Tadžikistanom, dok sa Gambijom, Gvinejom Bisau i Surinamom Hrvatska ne ostvaruje nikakvu aktivnost vanjskotrgovinske razmjene.

Kao što je vidljivo iz Tablice 5, poduzetnici iz Republike Hrvatske, gledano zemlje članice OIC grupacije, najviše uvoze iz Turske (kotlove, strojeve i mehaničke uređaje i njihove dijelove; odjeću i pribor za odjeću osim pletenih ili kukičanih; električne strojeve i oprema te njihove dijelove, aparate za snimanje i reprodukciju zvuka, aparate za snimanje i reprodukciju televizijske slike i zvuka, njihove dijelove i pribor, ...), Azerbajdžana i Iraka (mineralna goriva, mineralna ulja i proizvode njihove destilacije, bitumenske tvari, mineralne voskove), te Libije, Saudijske Arabije, Irana, Maroka, Pakistana, Egipta i Malezije.

U Tablici 6 iskazane su vrijednosti izvoza poduzetnika Republike Hrvatske po autoričinom slobodnom odabiru poglavlja Kombinirane nomenklature (KN2), uz istaknutu ukupnu vrijednost izvoza s naznačenim zemljama u kojima je izvoz određenog proizvoda najzastupljeniji.

---

<sup>24</sup> Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske: PC-Axis baze podataka - Robna razmjena s inozemstvom; dostupno na [www.dzs.hr](http://www.dzs.hr) (pristupljeno 15. srpnja 2018.)

Tablica 3. Vanjskotrgovinska razmjena RH sa zemljama članicama OIC grupacije tijekom 2017. godine (1. dio)

		Vrijednost u kn	Vrijednost u eurima
AFGANISTAN	Izvoz	1,867,805.00	250,911.00
	Uvoz	50,375.00	6,796.00
	Saldo	1,817,430.00	244,115.00
ALBANIJA	Izvoz	412,508,911.00	55,301,089.00
	Uvoz	46,045,009.00	6,174,604.00
	Saldo	366,463,902.00	49,126,485.00
ALŽIR	Izvoz	209,549,730.00	28,059,265.00
	Uvoz	29,121,788.00	3,902,762.00
	Saldo	180,427,942.00	24,156,503.00
AZERBAJDŽAN	Izvoz	5,209,952.00	698,170.00
	Uvoz	1,674,461,884.00	225,371,409.00
	Saldo	1,669,251,932.00	224,673,239.00
BAHREIN	Izvoz	49,293,266.00	6,624,955.00
	Uvoz	256,422.00	34,468.00
	Saldo	49,036,844.00	6,590,487.00
BANGLADEŠ	Izvoz	26,899,384.00	3,609,317.00
	Uvoz	100,091,967.00	13,426,475.00
	Saldo	73,192,583.00	9,817,158.00
BENIN	Izvoz	767,405.00	102,680.00
	Uvoz	85.00	11.00
	Saldo	767,320.00	102,669.00
BJELOKOSNA OBALA	Izvoz	5,327,476.00	710,165.00
	Uvoz	3,414,843.00	456,916.00
	Saldo	1,912,633.00	253,249.00
BRUNEJ	Izvoz	67,691.00	9,123.00
	Uvoz	0.00	0.00
	Saldo	67,691.00	9,123.00
BURKINA FASO	Izvoz	8,562,126.00	1,153,804.00
	Uvoz	0.00	0.00
	Saldo	8,562,126.00	1,153,804.00
ČAD	Izvoz	0.00	0.00
	Uvoz	684.00	92.00
	Saldo	684.00	92.00
DŽIBUTI	Izvoz	16,411,629.00	2,207,003.00
	Uvoz	0.00	0.00
	Saldo	16,411,629.00	2,207,003.00
EGIPAT	Izvoz	1,019,807,032.00	137,110,287.00
	Uvoz	81,332,389.00	10,882,544.00
	Saldo	938,474,643.00	126,227,743.00
GABON	Izvoz	2,806,915.00	376,603.00
	Uvoz	0.00	0.00
	Saldo	2,806,915.00	376,603.00

		Vrijednost u kn	Vrijednost u eurima
GAMBIJA	Izvoz	0.00	0.00
	Uvoz	0.00	0.00
	Saldo	0.00	0.00
GVAJANA	Izvoz	533,277.00	71,798.00
	Uvoz	3,101.00	419.00
	Saldo	530,176.00	71,379.00
GVINEJA	Izvoz	0.00	0.00
	Uvoz	9,462.00	1,270.00
	Saldo	9,462.00	1,270.00
GVINEJA BISAU	Izvoz	0.00	0.00
	Uvoz	0.00	0.00
	Saldo	0.00	0.00
INDONEZIJA	Izvoz	111,676,095.00	14,968,882.00
	Uvoz	175,729,799.00	23,562,027.00
	Saldo	64,053,704.00	8,593,145.00
IRAK	Izvoz	54,317,346.00	7,291,344.00
	Uvoz	1,649,646,981.00	221,927,211.00
	Saldo	1,595,329,635.00	214,635,867.00
IRAN, ISLAMSKA REPUBLIKA	Izvoz	39,708,784.00	5,321,644.00
	Uvoz	399,193,789.00	52,802,983.00
	Saldo	359,485,005.00	47,481,339.00
JEMEN	Izvoz	27,690.00	3,740.00
	Uvoz	80.00	11.00
	Saldo	27,610.00	3,729.00
JORDAN	Izvoz	88,665,830.00	11,895,379.00
	Uvoz	48,516,540.00	6,539,755.00
	Saldo	40,149,290.00	5,355,624.00
KAMERUN	Izvoz	280,539.00	37,926.00
	Uvoz	3,031,915.00	406,503.00
	Saldo	2,751,376.00	368,577.00
KATAR	Izvoz	425,609,158.00	56,957,977.00
	Uvoz	6,823,230.00	914,010.00
	Saldo	418,785,928.00	56,043,967.00
KAZAHSTAN	Izvoz	106,545,277.00	14,296,996.00
	Uvoz	1,097,743,196.00	147,357,933.00
	Saldo	991,197,919.00	133,060,937.00
KIRGISTAN	Izvoz	2,198,183.00	293,977.00
	Uvoz	488,737.00	65,412.00
	Saldo	1,709,446.00	228,565.00
KOMORI	Izvoz	0.00	0.00
	Uvoz	81.00	11.00
	Saldo	81.00	11.00

Izradila: autorica prema podacima Državnog zavoda za statistiku Republike Hrvatske ([www.dzs.hr](http://www.dzs.hr)) → PC-Axis baze podataka → Robna razmjena s inozemstvom. Podacima je pristupano u razdoblju od 1. do 15. srpnja 2018. godine.



Tablica 3. Vanjskotrgovinska razmjena RH sa zemljama članicama OIC grupacije tijekom 2017. godine (2. dio)

		Vrijednost u kn	Vrijednost u eurima
KUVAJT	Izvoz	44,983,698.00	6,027,545.00
	Uvoz	36,205.00	4,834.00
	Saldo	44,947,493.00	6,022,711.00
LIBANON	Izvoz	93,200,570.00	12,481,424.00
	Uvoz	3,139,393.00	423,103.00
	Saldo	90,061,177.00	12,058,321.00
LIBIJA	Izvoz	22,909,193.00	3,065,462.00
	Uvoz	871,273,206.00	116,669,219.00
	Saldo	848,364,013.00	113,603,757.00
MALDIVI	Izvoz	6,108,333.00	823,459.00
	Uvoz	0.00	0.00
	Saldo	6,108,333.00	823,459.00
MALEZIJA	Izvoz	76,023,030.00	10,201,363.00
	Uvoz	75,017,341.00	10,074,321.00
	Saldo	1,005,689.00	127,042.00
MALI	Izvoz	591,370.00	79,617.00
	Uvoz	6,560.00	883.00
	Saldo	584,810.00	78,734.00
MAROKO	Izvoz	610,294,264.00	81,789,108.00
	Uvoz	108,345,684.00	14,467,643.00
	Saldo	501,948,580.00	67,321,465.00
MAURITANIJA	Izvoz	1,153,978.00	155,680.00
	Uvoz	0.00	0.00
	Saldo	1,153,978.00	155,680.00
MOZAMBIK	Izvoz	53,315.00	7,192.00
	Uvoz	22,891,212.00	3,073,870.00
	Saldo	22,837,897.00	3,066,678.00
NIGER	Izvoz	90,244.00	12,174.00
	Uvoz	0.00	0.00
	Saldo	90,244.00	12,174.00
NIGERIJA	Izvoz	13,934,482.00	1,855,679.00
	Uvoz	739,355.00	99,565.00
	Saldo	13,195,127.00	1,756,114.00
OMAN	Izvoz	55,045,740.00	7,362,535.00
	Uvoz	2,801,692.00	373,233.00
	Saldo	52,244,048.00	6,989,302.00
PAKISTAN	Izvoz	47,663,524.00	6,397,133.00
	Uvoz	95,028,412.00	12,748,900.00
	Saldo	47,364,888.00	6,351,767.00
PALESTINA, DRŽAVA	Izvoz	4,071,676.00	544,053.00
	Uvoz	0.00	0.00
	Saldo	4,071,676.00	544,053.00
SAUDIJSKA ARABIJA	Izvoz	580,654,787.00	77,918,943.00
	Uvoz	566,282,447.00	75,640,486.00
	Saldo	14,372,340.00	2,278,457.00

		Vrijednost u kn	Vrijednost u eurima
SENEGAL	Izvoz	2,009,951.00	269,809.00
	Uvoz	0.00	0.00
	Saldo	2,009,951.00	269,809.00
SIJERA LEONE	Izvoz	1,262,657.00	168,931.00
	Uvoz	31,446.00	4,242.00
	Saldo	1,231,211.00	164,689.00
SIRIJA	Izvoz	16,596,264.00	2,217,314.00
	Uvoz	38,420.00	5,144.00
	Saldo	16,557,844.00	2,212,170.00
SOMALIJA	Izvoz	1,900,863.00	254,182.00
	Uvoz	3,815.00	512.00
	Saldo	1,897,048.00	253,670.00
SUDAN	Izvoz	7,259,597.00	969,905.00
	Uvoz	0.00	0.00
	Saldo	7,259,597.00	969,905.00
SURINAM	Izvoz	0.00	0.00
	Uvoz	0.00	0.00
	Saldo	0.00	0.00
TADŽIKISTAN	Izvoz	91,240.00	12,176.00
	Uvoz	0.00	0.00
	Saldo	91,240.00	12,176.00
TOGO	Izvoz	577,876.00	77,417.00
	Uvoz	2,965.00	400.00
	Saldo	574,911.00	77,017.00
TUNIS	Izvoz	218,648,891.00	29,083,658.00
	Uvoz	25,901,606.00	3,455,651.00
	Saldo	192,747,285.00	25,628,007.00
TURKMENISTAN	Izvoz	7,884,484.00	1,059,230.00
	Uvoz	0.00	0.00
	Saldo	7,884,484.00	1,059,230.00
TURSKA	Izvoz	1,133,406,140.00	152,088,107.00
	Uvoz	2,101,885,352.00	281,760,314.00
	Saldo	968,479,212.00	129,672,207.00
UGANDA	Izvoz	825,154.00	110,984.00
	Uvoz	98,870.00	13,292.00
	Saldo	726,284.00	97,692.00
UJEDINJENI ARAPSKI EMIRATI	Izvoz	196,088,245.00	26,298,817.00
	Uvoz	6,779,892.00	907,972.00
	Saldo	189,308,353.00	25,390,845.00
UZBEKISTAN	Izvoz	1,115,976.00	149,575.00
	Uvoz	0.00	0.00
	Saldo	1,115,976.00	149,575.00
UKUPNO	Izvoz	5,733,087,043.00	768,834,507.00
	Uvoz	9,196,266,230.00	1,233,557,206.00
	Saldo	3,463,179,187.00	464,722,699.00

Izradila: autorica prema podacima Državnog zavoda za statistiku Republike Hrvatske ([www.dzs.hr](http://www.dzs.hr)) → PC-Axis baze podataka → Robna razmjena s inozemstvom. Podacima je pristupano u razdoblju od 1. do 15. srpnja 2018. godine.

Tablica 4. Rang zemalja članica OIC grupacije  
prema vrijednosti uvoza iz Republike Hrvatske (Top 10) tijekom 2017. godine

Rang	Država	Vrijednost u kunama	Vrijednost u eurima	Udio zemlje u ukupnom izvozu
1	TURSKA	1,133,406,140.00	152,088,107.00	19.77%
2	EGIPAT	1,019,807,032.00	137,110,287.00	17.79%
3	MAROKO	610,294,264.00	81,789,108.00	10.65%
4	SAUDIJSKA ARABIJA	580,654,787.00	77,918,943.00	10.13%
5	KATAR	425,609,158.00	56,957,977.00	7.42%
6	ALBANIJA	412,508,911.00	55,301,089.00	7.20%
7	TUNIS	218,648,891.00	29,083,658.00	3.81%
8	ALŽIR	209,549,730.00	28,059,265.00	3.66%
9	UJEDINJENI ARAPSKI EMIRATI	196,088,245.00	26,298,817.00	3.42%
10	INDONEZIJA	111,676,095.00	14,968,882.00	1.95%
UKUPNA VRIJEDNOST IZVOZA IZ RH		5,733,087,043.00	768,834,507.00	

Izradila: autorica prema podacima Državnog zavoda za statistiku Republike Hrvatske ([www.dzs.hr](http://www.dzs.hr))  
→ PC-Axis baze podataka → Robna razmjena s inozemstvom. Podacima je pristupano u razdoblju od 1. do 15. srpnja 2018. godine.

Tablica 5. Rang zemalja članica OIC grupacije  
prema vrijednosti izvoza u Republiku Hrvatsku (Top 10) tijekom 2017. godine

Rang	Država	Vrijednost u kunama	Vrijednost u eurima	Udio zemlje u ukupnom uvozu
1	TURSKA	2,101,885,352.00	281,760,314.00	22.86%
2	AZERBAJDŽAN	1,674,461,884.00	225,371,409.00	18.21%
3	IRAK	1,649,646,981.00	221,927,211.00	17.94%
4	KAZAHSTAN	1,097,743,196.00	147,357,933.00	11.94%
5	LIBANON	871,273,206.00	116,669,219.00	9.47%
6	SAUDIJSKA ARABIJA	566,282,447.00	75,640,486.00	6.16%
7	IRAN, ISLAMSKA REPUBLIKA	399,193,789.00	52,802,983.00	4.34%
8	INDONEZIJA	175,729,799.00	23,562,027.00	1.91%
9	MALI	108,345,684.00	14,467,643.00	1.18%
10	BANGLADEŠ	100,091,967.00	13,426,475.00	1.09%
UKUPNA VRIJEDNOST UVOZA U RH		9,196,266,230.00	1,233,557,206.00	

Izradila: autorica prema podacima Državnog zavoda za statistiku Republike Hrvatske ([www.dzs.hr](http://www.dzs.hr))  
→ PC-Axis baze podataka → Robna razmjena s inozemstvom. Podacima je pristupano u razdoblju od 1. do 15. srpnja 2018. godine.

Tablica 6. Vrijednost izvoza po odabranim poglavljima djelatnosti Kombinirane nomenklature (KN2) u zemlje članice OIC grupacije tijekom 2017. godine

Odabrana poglavlja djelatnosti (PD)	Vrijednost izvoza	Top 3 po PD	Vrijednost izvoza	Udio izvoza u ukupnom izvozu po PD
2 Meso i jestivi klaonički proizvodi	395,682.00 kn	1 <b>BJELOKOSNA OBALA</b>	294,862.00 kn	74.52%
		2 <b>GABON</b>	77,000.00 kn	19.46%
		3 <b>BENIN</b>	23,820.00 kn	6.02%
3 Ribe i rakovi, mekušci i ostali vodeni beskralježnjaci	9,517,695.00 kn	1 <b>ALBANIJA</b>	8,804,108.00 kn	92.50%
		2 <b>TUNIS</b>	379,632.00 kn	3.99%
		3 <b>MAROKO</b>	296,814.00 kn	3.12%
4 Mlijeko i mliječni proizvodi; jaja peradi i ptičja jaja; prirodni med; jestivi proizvodi životinjskog podrijetla	1,029,083.00 kn	1 <b>ALBANIJA</b>	541,007.00 kn	52.57%
		2 <b>IRAK</b>	447,119.00 kn	43.45%
		3 <b>SAUDIJSKA ARABIJA</b>	29,736.00 kn	2.89%
7 Jestivo povrće, pojedini korijeni i gomolji	68,567.00 kn	1 <b>TURSKA</b>	41,695.00 kn	60.81%
		2 <b>ALBANIJA</b>	15,992.00 kn	23.32%
		3 <b>UJEDINJENI ARAPSKI EMIRATI</b>	10,880.00 kn	15.87%
8 Jestivo voće i orašasti plodovi; kore agruma ili dinja i lubenica	832,628.00 kn	1 <b>EGIPAT</b>	373,389.00 kn	44.84%
		2 <b>SAUDIJSKA ARABIJA</b>	243,238.00 kn	29.21%
		3 <b>UJEDINJENI ARAPSKI EMIRATI</b>	118,926.00 kn	14.28%
9 Kava, čaj, mate čaj i začini	584,161.00 kn	1 <b>ALBANIJA</b>	580,505.00 kn	99.37%
		2 <b>UJEDINJENI ARAPSKI EMIRATI</b>	2,948.00 kn	0.50%
		3 <b>KUVAJT</b>	508.00 kn	0.09%
10 Žitarice	517,811.00 kn	1 <b>ALBANIJA</b>	347,748.00 kn	67.16%
		2 <b>TURSKA</b>	170,057.00 kn	32.84%
		3 <b>MAROKO</b>	6.00 kn	0.00%
11 Proizvodi mlinске industrije; slad; škrob; inulin; pšenični gluten	4,685,712.00 kn	1 <b>TURSKA</b>	3,017,332.00 kn	64.39%
		2 <b>ALBANIJA</b>	1,553,878.00 kn	33.16%
		3 <b>LIBANON</b>	114,000.00 kn	2.43%
15 Masti i ulja životinjskog ili biljnog podrijetla te proizvodi njihove razgradnje; prerađene jestive masti;	68,658.00 kn	1 <b>MALEZIJA</b>	33,623.00 kn	48.97%
		2 <b>JORDAN</b>	14,760.00 kn	21.50%
		3 <b>KATAR</b>	9,052.00 kn	13.18%
17 Šećeri i šećerni proizvodi	15,228,356.00 kn	1 <b>JORDAN</b>	8,829,581.00 kn	57.98%
		2 <b>SIRIJA</b>	2,013,319.00 kn	13.22%
		3 <b>LIBANON</b>	1,788,664.00 kn	11.75%
19 Proizvodi od žitarica, brašna, škroba ili mlijeka; slastičarski proizvodi	9,376,365.00 kn	1 <b>SAUDIJSKA ARABIJA</b>	6,672,306.00 kn	71.16%
		2 <b>ALBANIJA</b>	726,552.00 kn	7.75%
		3 <b>TURSKA</b>	719,538.00 kn	7.67%
20 Proizvodi od povrća voća, orašastih plodova ili drugih dijelova biljaka	597,122.00 kn	1 <b>KATAR</b>	135,775.00 kn	22.74%
		2 <b>ALBANIJA</b>	125,833.00 kn	21.07%
		3 <b>UJEDINJENI ARAPSKI EMIRATI</b>	120,564.00 kn	20.19%
21 Razni prehrambeni proizvodi	1,995,478.00 kn	1 <b>ALBANIJA</b>	972,863.00 kn	48.75%
		2 <b>TURSKA</b>	263,893.00 kn	13.22%
		3 <b>KAZAHSTAN</b>	179,166.00 kn	8.98%
22 Pića, alkoholi i ocat	413,062.00 kn	1 <b>UJEDINJENI ARAPSKI EMIRATI</b>	116,439.00 kn	28.19%
		2 <b>KATAR</b>	92,267.00 kn	22.34%
		3 <b>TURSKA</b>	82,311.00 kn	19.93%
33 Eterična ulja i rezinoidi; parfumerijski, kozmetički ili toaletni proizvodi	9,349,172.00 kn	1 <b>KAZAHSTAN</b>	3,508,562.00 kn	37.53%
		2 <b>ALBANIJA</b>	3,117,982.00 kn	33.35%
		3 <b>TURSKA</b>	1,288,118.00 kn	13.78%
42 Proizvodi od kože; sedlarski i remenarski proizvodi; predmeti za putovanje, ručne torbe i slični	2,244,389.00 kn	1 <b>TURSKA</b>	1,038,536.00 kn	46.27%
		2 <b>INDONEZIJA</b>	936,203.00 kn	41.71%
		3 <b>MAROKO</b>	246,899.00 kn	11.00%
61 Odjeća i pribor za odjeću, pleteni ili kukičani	306,240.00 kn	1 <b>TURSKA</b>	145,945.00 kn	47.66%
		2 <b>KUVAJT</b>	42,396.00 kn	13.84%
		3 <b>LIBANON</b>	23,555.00 kn	7.69%
62 Odjeća i pribor za odjeću, osim pletenih ili kukičanih	341,842.00 kn	1 <b>LIBIJA</b>	181,389.00 kn	53.06%
		2 <b>TURSKA</b>	34,315.00 kn	10.04%
		3 <b>INDONEZIJA</b>	28,097.00 kn	8.22%
64 Obuća, nazuvci i slični proizvodi; njihovi dijelovi	459,511.00 kn	1 <b>MAROKO</b>	113,319.00 kn	24.66%
		2 <b>TUNIS</b>	90,519.00 kn	19.70%
		3 <b>SAUDIJSKA ARABIJA</b>	86,998.00 kn	18.93%
65 Pokrivala za glavu njihovi dijelovi	1,858,698.00 kn	1 <b>UJEDINJENI ARAPSKI EMIRATI</b>	1,449,905.00 kn	78.01%
		2 <b>IRAN, ISLAMSKA REPUBLIKA</b>	109,011.00 kn	5.86%
		3 <b>EGIPAT</b>	93,011.00 kn	5.00%
66 Kišobrani, suncobrani, štapovi za hodanje i sjedenje, bičevi, korbači i njihovi dijelovi	503,419.00 kn	1 <b>ALBANIJA</b>	483,875.00 kn	96.12%
		2 <b>UJEDINJENI ARAPSKI EMIRATI</b>	17,085.00 kn	3.39%
		3 <b>AZERBAJDŽAN</b>	1,377.00 kn	0.27%
95 Igračke, društvene igre i sportski rekviziti; njihovi dijelovi i pribor	872,636.00 kn	1 <b>UJEDINJENI ARAPSKI EMIRATI</b>	394,460.00 kn	45.20%
		2 <b>TURSKA</b>	347,090.00 kn	39.77%
		3 <b>ALBANIJA</b>	57,208.00 kn	6.56%

Izradila: autorica prema podacima Državnog zavoda za statistiku Republike Hrvatske ([www.dzs.hr](http://www.dzs.hr)) → PC-Axis baze podataka → Robna razmjena s inozemstvom. Podacima je pristupano u razdoblju od 1. do 15. srpnja 2018. godine.

## 2.4. Metode analize spremnosti izlaska na međunarodna tržišta

### 2.4.1. CORE metoda

CORE<sup>25</sup> metoda služi za grubu subjektivnu procjenu vlastitih sposobnosti i spremnosti na izvoz. Predstavlja prvi korak u detaljnoj analizi izvoznih potencijala, a u procesu analize ocjenjuju se neki elementi uspješnosti poslovanja poduzeća razdijeljeni na temeljne skupine<sup>26</sup>:

- važnost poduzeća,
- motivacija za uključivanje u međunarodno poslovanje,
- odlučnost i spremnost uprave za internacionalizaciju poslovanja poduzeća,
- prednosti utemeljene na proizvodu i usluzi,
- prilagodljivost proizvoda i uslugâ potrebama potrošača u inozemstvu.

Na Slici 2 prikazana su pitanja za procjenu izvozne spremnosti Hrvatske banke za obnovu i razvoj kojima se pokušalo omogućiti potencijalnim izvoznicima samoprocijeniti izvoznu spremnost odnosno omogućiti prepoznavanje vlastitih snaga i prostora za poboljšanje. Nakon popunjavanja upitnika, HBOR na e-mail adresu korisnika dostavlja *Rezultate procjene izvoznikove spremnosti* u pdf formatu, uz detaljno tumačenje važnosti: same organizacije, znanja i iskustva; distribucije i dokumentacije; planiranja financija; poznavanja režima i regulativa u trgovini; poznavanja kapaciteta i tržišta; te na kraju, ne manje važno, važnost kvalitetne komunikacije i marketinga.

Nadasve se ističe da „izvoz kao kompleksna i zahtjevna gospodarska aktivnost podrazumijeva dugoročnu posvećenost i upornost vodstva poduzeća. Stoga vrijedi maksimalno iskoristiti i kontinuirano razvijati posvećenost tvrtke izvozu kako bi se postigla trajna usmjerenost organizacije na izvoz i zadržala motivacija zaposlenika. Kao i svaka druga poslovna aktivnost, izvoz se uspješno može realizirati samo na temelju pravovremenog i temeljitog planiranja u kojemu se postavljaju ciljevi te određuju koraci i resursi potrebni za njihovo ostvarivanje.“<sup>27</sup>

Ministarstvo vanjskih i europskih poslova<sup>28</sup>, također je razvilo alat za samoprocjenu izvozne pripremljenosti, te na temelju rezultata daje opće smjernice za jačanje izvozne sposobnosti. Pozivaju korisnike da se, u skladu s dobivenim rezultatima o područjima na kojima je potrebno jačati izvoznu pripremljenost, za pomoć obrate odgovarajućoj članici Vladinog Povjerenstva za internacionalizaciju (<https://izvoz.gov.hr>). Za opće upite korisnici se mogu obratiti Tajništvu Povjerenstva na e-mail adresu [izvoztgovhr@mvep.hr](mailto:izvoztgovhr@mvep.hr).

---

<sup>25</sup> Akronim za Company Readiness for Export.

<sup>26</sup> J. Previšić i Đ. Ozretić Došen, *Međunarodni marketing*, Zagreb, Masmedia, 1999, str. 104

<sup>27</sup> HBOR – *Rezultati samoprocjene izvoznikove spremnosti dostavljeni autorici na njezin mail temeljem ispunjenog Interaktivnog alata: Pitanja za procjenu izvozne spremnosti. Napomena: Prilikom ispunjavanja, svi su odgovori na ljestvici označeni s „9“.*

<sup>28</sup> Ministarstvo vanjskih i europskih poslova, <http://izvoz.mvep.hr/upitnik.php>

Slika 2. HBOR podrška izvozu – Interaktivni alat: pitanja za procjenu izvozne spremnosti

TEMELJI	ANALIZE	REALIZACIJA
<p><b>Organizacija, znanje i iskustvo</b> <b>Planiranje financija</b></p>	<p><b>Kapaciteti i tržište</b> <b>Komunikacija i marketing</b></p>	<p><b>Režimi i regulativa u trgovini</b> <b>Distribucija i dokumentacija</b></p>
<p><i>Vodstvo tvrtke odlučno je izvoziti i posvećeno je aktivnostima koje se na to odnose, uključujući izdvajanje potrebnih financijskih resursa.</i></p>	<p><i>Imamo sasvim dovoljno kapaciteta da zadovoljimo dodatnu potražnju povezanu s izvozom.</i></p>	<p><i>Razumijemo trgovinske režime koji reguliraju odnose s ciljanim tržištima te znamo koje se odredbe vezane uz carinu i PDV odnose na naše isporuke.</i></p>
<p><i>Imamo jasno razrađen izvozni plan, s preciznim i dostižnim izvoznim ciljevima.</i></p>	<p><i>Znamo na kojim stranim tržištima i u kojoj mjeri postoji nezadovoljena potražnja za našim proizvodom ili uslugom.</i></p>	<p><i>Znamo koje necarinske prepreke (dozvole, norme, sankcije, certifikati i sl.) vrijede za pojedinačna ciljana tržišta te koje procedure podrazumijevaju.</i></p>
<p><i>Zaposlenici imaju iskustva s poslovima u inozemstvu i u stanju su se prilagoditi inozemnoj kulturi i poslovnoj praksi.</i></p>	<p><i>Imamo dubinsko razumijevanje portfelja, poslovnog modela i strategija naših konkurenata na stranim tržištima.</i></p>	<p><i>Vodimo računa o svom intelektualnom vlasništvu te poznajemo procedure za njegovu zaštitu na stranim tržištima.</i></p>
<p><i>Tvrtka posjeduje odgovarajuća znanja i iskustvo iz područja međunarodne trgovine.</i></p>	<p><i>Poznajemo prednosti i nedostatke pojedinih strategija ulaska na strana tržišta.</i></p>	<p><i>Razumijemo načine prijevoza robe koje možemo koristiti te što njihov odabir znači za troškove, brzinu i sigurnost.</i></p>
<p><i>Imamo plan financiranja svojih aktivnosti za sljedeće tri godine.</i></p>	<p><i>Naše društvo ima učinkovite sustave brze reakcije na upite domaćih i stranih partnera i kupaca.</i></p>	<p><i>Razumijemo kako se izrađuje dokumentacija potrebna za izvoz te pakira, označava i osigurava roba za izvoz.</i></p>
<p><i>Imamo ili možemo pribaviti dovoljno kapitala za proizvodnju i aktivnosti povezane s izvozom te ostale troškove poput putovanja, zapošljavanja, edukacije, razvoja i prilagodbe proizvoda.</i></p>	<p><i>Imamo jasnu viziju i plan prilagodbe svojih proizvoda ili usluga kako bismo uzeli u obzir razlike u ukusu, jeziku i kulturi na različitim tržištima.</i></p>	<p><i>Imamo iskustva u angažiranju distributera i drugih vrsta stranih posrednika.</i></p>
<p><i>Razumijemo specifičnosti izvoznog financiranja i međunarodnih financijskih transakcija (metode naplate, činidbene garancije, izvozno-kreditno osiguranje itd.),</i></p>	<p><i>Razumijemo strukturu svojih troškova za pojedina strana tržišta te imamo jasnu strategiju određivanja cijene.</i></p> <p><i>Znamo kojim oblicima promidžbe ćemo se služiti te kako ćemo prilagoditi svoju promotivnu kampanju lokalnom kontekstu.</i></p>	
<p>Napomena: svaku tvrdnju zasebno potrebno je na ljestvici rangirati od 1 do 9, pri čemu je 1 najniže, a 9 najviše.</p>		

Izradila: autorica prema <https://izvoz.hbor.hr/barometar/> (pristupljeno 15. srpnja 2018. godine)

## 2.4.2. Ključni elementi izrade SWOT analize prilagođene izvoznim poduzećima usmjerenima na Halal tržišta

SWOT analiza postala je nezaobilazan, već tradicionalan alat samoanalize koja omogućava managerima da identificiraju strateške čimbenike koji će odrediti budućnost poduzeća, ali isto tako im omogućuje da otklone jasno uočene vlastite slabosti na onim područjima na kojima su znanja i sposobnosti poduzeća nedostatna u odnosu na konkurenciju i okruženje, odnosno da usklade organizacijske snage i slabosti s prilikama i prijetnjama koja postoje na tržištu.

SWOT je akronim koja pokriva analizu strateških čimbenika poduzeća, odnosno: snaga poduzeća (Strengths), slabosti poduzeća (Weaknesses), prilika okruženja (Opportunities) i prijetnji iz okruženja (Threats).

„U literaturi se taksativno ne navodi koje elemente vanjskog i unutarnjeg okruženja istražiti. Nema uputa u tom smislu. Navedeno je specifičnost i bit uporabe SWOT-a: razlučiti što je ključno za poduzeće u vremenu analize na način da se prepoznaju ključni strateški čimbenici okruženja upravo tog poduzeća.“<sup>29</sup>

Na slici 3 prikazana je SWOT analiza hipotetičkog hotelijerskog poduzeća koje želi dio svojeg poslovanja repositionirati u Halal friendly destinaciju.

Slika 3. Primjer SWOT analize hotelijerskog poduzeća koji dio poslovanja želi repositionirati u „Halal friendly“ destinaciju (ciljano tržište: gosti, turisti iz Turske)

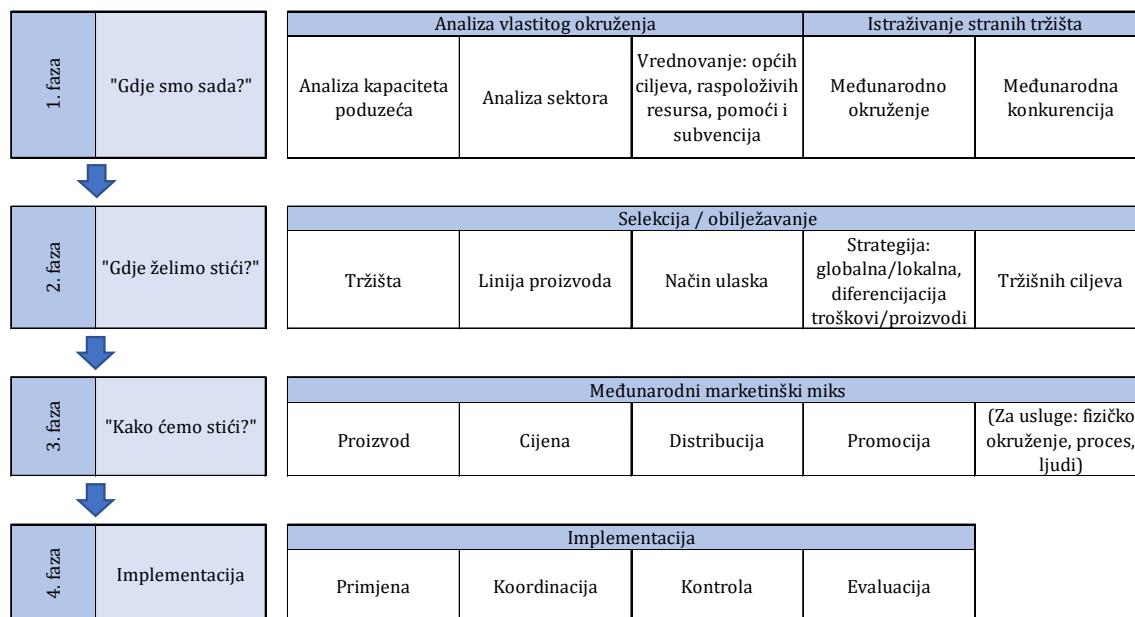
	Pozitivno	Negativno
Unutarnje	<p>Izgrađeni brand.</p> <p>Visoka likvidnost.</p> <p>Izražena odlučnost i spremnost uprave za izlazak na tržišta s pretežitim udjelom stanovništva islamske vjeroispovijesti.</p> <p>Pozitivne projekcije povrata investicija u izgradnju i opremanje halal friendly objekta.</p> <p>Holistička i klijento-centrična usmjerenost prema klijentu i njegovim potrebama.</p> <p>Izgrađena politika edukacije zaposlenika u vidu premošćivanja kulturnih, običajnih i jezičnih barijera.</p> <p>Mogućnost pružanja jedinstvenog doživljaja.</p>	<p>Nesigurnost u poznavanje standarda i procedure certificiranja objekta kao "halal friendly" hotela.</p> <p>Nepoznavanje koncepta islamskog marketinga.</p> <p>Prisutnost kvalitetnih i respektabilnih konkurenata na ciljanoj tržištu.</p> <p>Otpor manjeg dijela zaposlenika prema ciljanoj segmentu.</p> <p>Općenito neimanje prodajne strategije i vizije izlaska na ciljano tržište.</p> <p>Neupućenost lokalne zajednice u postojanje halal turizma, odnosno koncepta "halal friendly destinacije".</p> <p>Nedovoljno poznavanje kulture, običaja i jezika.</p>
Vanjsko	<p>Dobra direktna zračna povezanost, izgrađena infrastruktura.</p> <p>Dobra diplomatska mreža.</p> <p>Brzi rast tržišne niše.</p> <p>Stanovništvo je relativno mlado.</p> <p>Dobra platežna moć.</p>	<p>Visoka ovisnost o turistima koji su izrazito osjetljivi na političke događaje.</p> <p>Terorizam.</p> <p>Za ulazak turskih državljana u RH potrebna je viza.</p>

Izradila: autorica

<sup>29</sup> M. Gonan Božac, „SWOT analiza i TOWS matrica – sličnosti i razlike“, prethodno priopćenje, Economic research - Ekonomska istraživanja, vol. 21, no.1, 2008, dostupno na <https://hrcak.srce.hr/file/33766> (pristupljeno 1. kolovoza 2018.)

SWOT analiza predstavlja ishodište za oblikovanje ciljeva i strategijâ međunarodnog marketinga. Obzirom da je temeljni fokus ovog rada orijentiran ka poduzetnicima usmjerenima izvoznim tržištima, valja napomenuti da je primjena međunarodnog marketinga u međunarodnom okruženju izuzetno složenija nego na domaćem tržištu, pri čemu valja voditi računa da pravilan izbor inozemnih tržišta ima veliku važnost za uspjeh akcija međunarodnog marketinga. Slijedeća slika prikazuje faze procesa planiranja međunarodnog marketinga.

Slika 4. Faze procesa planiranja međunarodnog marketinga



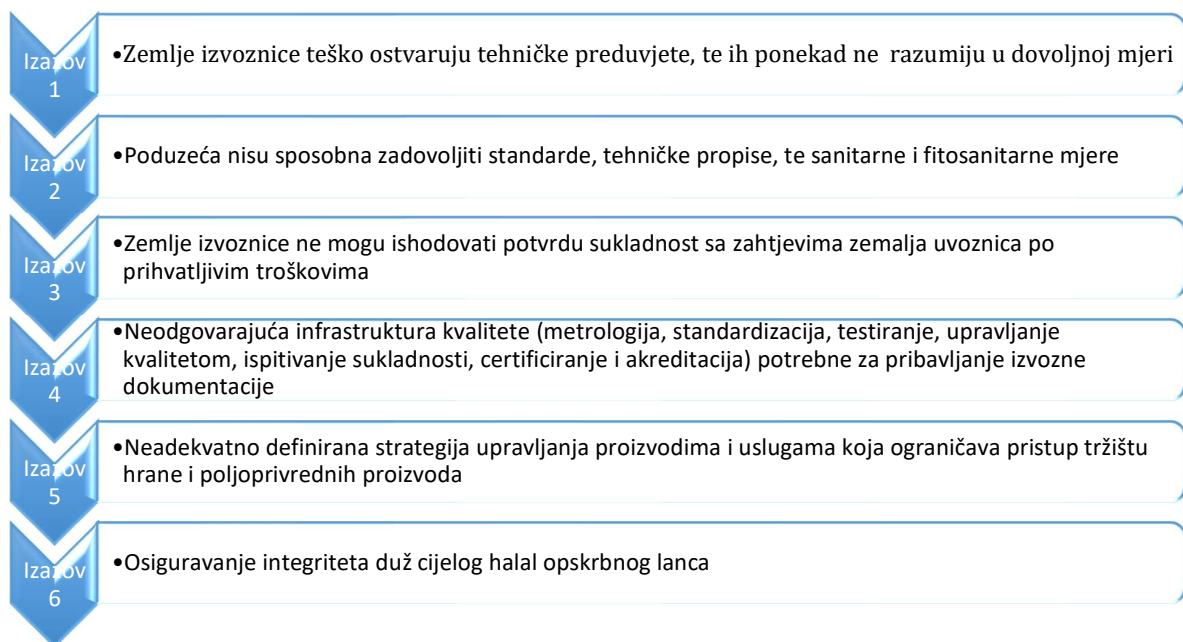
Izvor: Prilagođeno prema J. Previšić i Đ. Ozretić Došen, *Međunarodni marketing*, Zagreb, Masmedia, 1999, str. 40

Kao što je iz prethodne slike vidljivo pitanje *Gdje smo sada?* odnosno analiza vlastitog okruženja poklapa se s izradom SWOT analize, dok se analiza stranog okruženja koja obuhvaća studije ekonomskih, političkih, pravnih i kulturnih elemenata okruženja odabranih ciljanih tržišta poklapa s izradom PEST analize. Nakon izvršenih analiza stranog okruženja i konkurentnosti poduzeća, logično se nameće pitanje *Gdje želimo stići?* U ovoj je fazi, osim postavljanja poslovnih ciljeva, potrebno i na pravilan način odabrati ciljana inozemna tržišta, proizvode i usluge s kojima nastupamo na njima, te sukladno tome odabrati adekvatne strategije ulaska (izvoz, licenca, franšiza, direktna ulaganja i slično). Odgovor na pitanje *Kako ćemo stići?* leži u kvalitetnom i neupitnom razumijevanju ciljanog tržišta, odnosno dizajniranju elemenata marketinškog miksa na način da proizvod/usluga na najlakši mogući način pronađe put do ciljanog tržišnog segmenta, uz osjećaj premašivanja očekivanog zadovoljstva kupaca/klijenata. *Implementacija* podrazumijeva primjenu i koordinaciju elemenata marketinškog miksa, uz redovitu kontrolu, procjenu i, po potrebi, korekciju.

Prilikom izrade SWOT analize za poduzeća koja se spremaju za nastup na inozemnim tržištima halal proizvodima i uslugama, uz klasična razmatranja o unutarnjem okruženju (svojim snagama i slabostima), od izuzetne je važnosti konzultirati literaturu i istraživanja vezanih na problematiku poduzeća koja su već pokušala prodrijeti na promatrana tržišta, odnosno koristiti se benchmarkingom, te objektivno razlučiti s kojim su se specifičnim izazovima susretala. Analizom uspješnih akcija konkurenata, poduzeća mogu pravovremeno uočiti prilike i prijetnje vanjskih okruženja, odnosno na tuđem iskustvu uvidjeti moguća poboljšanja i izbjegavati većinu pogrešaka koje su načinili konkurenti.

Slika 5 prikazuje neke od izazova s kojima se susreću izvozna poduzeća. Program upravljanja kvalitetom izvoza<sup>30</sup> (engl. *Export Quality Management (EQM) Programme*) omogućava zemljama/ekonomijama u razvoju poboljšavanje konkurentnosti njihovih poduzeća i to na način da se povećava njihova sposobnost ispunjavanja tehničkih preduvjeta izvoznih tržišta, te prevladavanje tehničkih trgovinskih prepreka.

Slika 5. Izazovi s kojima se susreću izvozna poduzeća



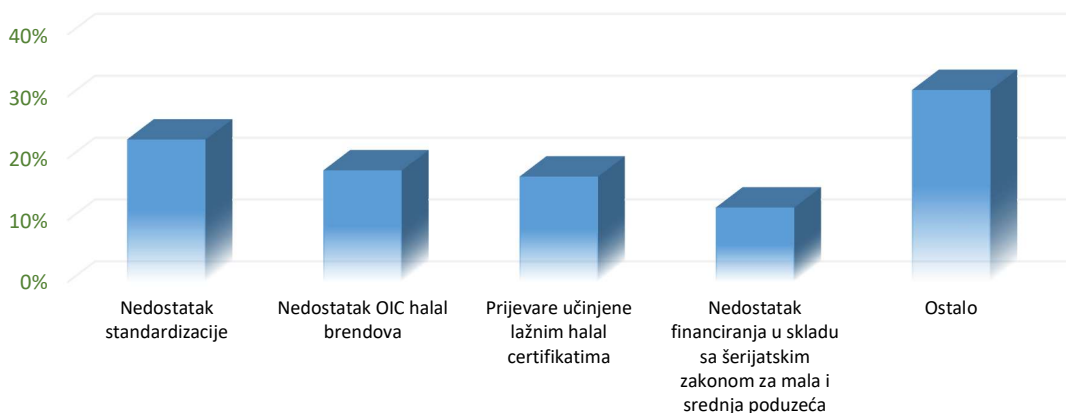
Izvor: Prilagođeno prema: *The International Trade Centre: Trade impact for good*; dostupno na: <https://tinyurl.com/yayeoxag> (pristupljeno 1. ožujka 2018. godine)

Tržište proizvodnje halal prehrambenih proizvoda i sam izlazak na njega predstavljaju zasebne izazove i prepreke izvoznicima. Grafički prikaz 3 prikazuje glavne izazove s kojima se tijekom 2016. godine suočavalo tržište halal hrane u svijetu.

<sup>30</sup> The International Trade Centre, „Trade impact for good“, prezentacija, 2015, dostupno na <https://tinyurl.com/yayeoxag> (pristupljeno 1. ožujka 2018.)



Grafički prikaz 3. Glavni izazovi s kojima se suočavalo tržište halal hrane u svijetu u 2016. godini



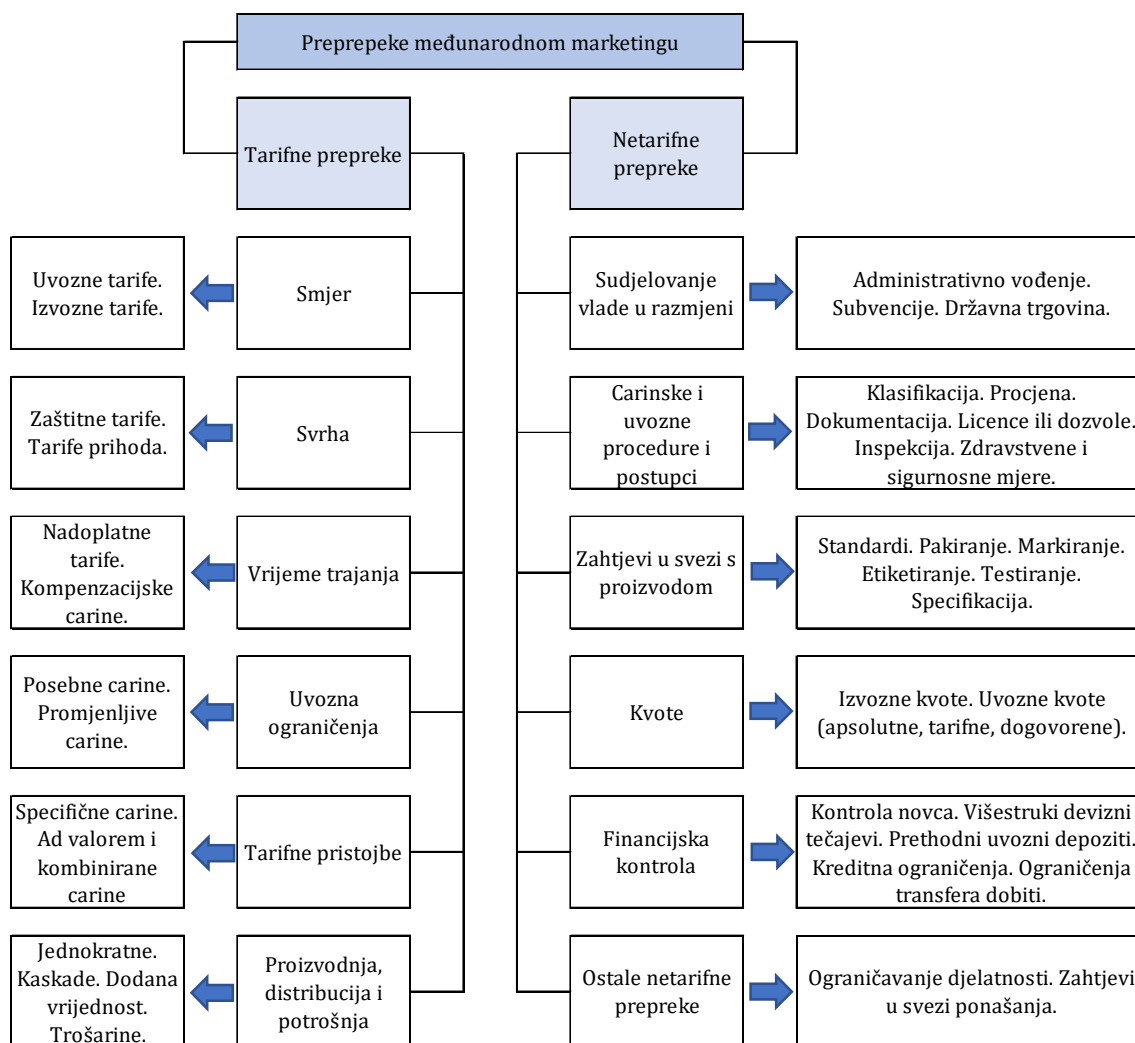
Izvor: Statista, „Major challenges facing halal food market worldwide as of 2016“, dostupno na <https://tinyurl.com/ybadqkcf> (pristupljeno 30. prosinca 2017. godine)

Kao što je vidljivo iz prethodnog grafičkog prikaza, nedostatak standardizacije glavni je kamen spoticanja, dok nedostatak financiranja u skladu sa šerijatskim zakonom za mala i srednja poduzeća predstavljaju manji dio izazova s kojima se tržište halal hrane suočava.

Kao što slika 6 prikazuje, nezanemarivi izazovi s kojima se susreću izvoznici jesu i prepreke međunarodnom marketingu kojima se naveliko narušava koncept slobodne međunarodne razmjene. Nameće se logičan zaključak da je osnovni razlog protekcionizmu upravo zaštita domaćeg gospodarstva. „Potreba zadržavanja novca u nacionalnim okvirima, smanjivanje nezaposlenosti, želja za izjednačavanjem koštanja i cijene proizvoda, jačanje nacionalne sigurnosti i zaštita domaće nejake industrije glavni su argumenti koji se navode u prilog miješanja i intervencije vladâ u odvijanje međunarodnog marketinga i slobodne međunarodne razmjene.“<sup>31</sup>

<sup>31</sup> J. Previšić i Đ. Ozretić Došen, op. cit., str. 131

Slika 6. Prepreke međunarodnom marketingu



Izvor: J. Previšić i Đ. Ozretić Došen, *Međunarodni marketing*, Zagreb, Masmedia, 1999, str. 133-134

## 2.5. Primjena proširene PEST analize pri odabiru izvoznih tržišta

PEST analiza metoda je analize poslovnog okruženja u smislu analize političke, ekonomske, sociološke i tehnološke okoline, te kao takva predstavlja temelj za strateško planiranje odnosno okosnicu strateškog managementa. Međutim, prilikom analize relativno nepoznatih, izuzetno specifičnih i promjenama sklonim poslovnim okruženjima nužno ju je nadopuniti i analizom drugih okolinâ, odnosno onih za koje se u konkretnom slučaju može smatrati da imaju utjecaj na promatrano tržište. Tako se, na primjer, PEST analiza može nadopuniti analizom pravnih/zakonodavnih faktora, analizom faktora okruženja, ekoloških faktora, etničkih, kulturnih, demografskih, interkulturalnih faktora,...

Korektno i kvalitetno odrađena PEST analiza trebala bi dati odgovore na pitanja:

- kakva je politička situacija u zemlji, te kako ona može utjecati na industriju,
- kakvu ekonomsku politiku vodi vlada, koji su prevladavajući ekonomski čimbenici,
- koliko je važna kultura i/ili religija na promatranom tržištu i koje su njezine odrednice,
- kakva je demografska politika odnosno koji su socio-demografski čimbenici,
- koje se tehnološke inovacije mogu pojaviti na tržištu, te kako će one utjecati na strukturu tržišta,
- kakvo je zakonodavstvo i koja je razina sigurnosti pravnog sustava,
- postoje li ekološke zabrinutosti vezane za industriju,
- postoje li diplomatske veze sa domicilnom državom...

Odabir izvoznog tržišta izuzetno je kompleksno i strateški važno pitanje o kojem može ovisi cjelokupna budućnost poduzeća. Proširena PEST analiza kvalitetan je alat (ukoliko je ispravno upotrijebljen) za uočavanje mogućih prilika, ali i prijetnji na potencijalnim izvoznim inozemnim tržištima.

U nastavku rada na slici 7 prikazana je izrađena proširena PEST analiza na primjeru Republike Turske, uz napomenu da je Republika Turska izabrana prema odluci autorice da analizira državu članicu OIC grupacije s kojom Republika Hrvatska ostvaruje najveću vrijednost vanjskotrgovinske razmjene, a što je vidljivo iz tablica 4 i 5 (stranica 18).

Republika Turska izuzetno je specifična država: sekularna ustavna republika, islamskog načina promišljanja života, s tendencijom okretanja prema zapadu, ali pritom istovremeno održavajući i pojačavajući svoje političke i gospodarske odnose s istočnjačkim zemljama.

PEST analiza se ne može koristiti zasebno kao podloga za donošenje poslovnih odluka, već je nužno njezine rezultate promatrati i u kontekstu CORE i SWOT analize. Važno je napomenuti da su CORE i SWOT analiza izuzetno podložne subjektivnim procjenama njihova autora, dok bi se PEST analiza isključivo trebala temeljiti na provjerenim vjerodostojnim informacijama, po mogućnosti državnih odnosno službenih izvora informacija.

## Slika 7. Proširena PEST analiza na primjeru Republike Turske

Naziv države: **Republika Turska**  
(Turkiye Cumhuriyeti)  
Glavni grad: Ankara  
Zastava:



### Politički čimbenici

Predsjednik: Recep Tayyip Erdoğan  
Dopredsjednik: Fuat Oktay

Političko uređenje:  
Jedinstveno predsjednička ustavna Republika (9. srpnja 2018. godine u Republici Turskoj na snagu je stupio novi politički sistem, koji je zamijenio sistem parlamentarne republike, a kojim se predsjedniku daje puna izvršna vlast u zemlji. Promjena političkog uređenja omogućena je usvajanjem referenduma o ustavnim amandmanima.)

Upravni odjeli: 81 provincija

**Opasnosti:** ratovi, sukobi i druge političke zapreke

Turska policija upozorava da su mogući teroristički napadi u Istanbulu i Ankari, na mjestima većih okupljanja, posebice u područjima turističkih znamenitosti Istanbula i Ankare te u blizini metro stanica i metrobusa. Kao potencijalne ciljeve navode vozila u javnom prometu, policijske zgrade, vozila policijskih snaga i snaga sigurnosti kao i nasumce odabrani ciljevi te mjesta koja posjećuju stranci.

Preporučeno je izbjegavanje putovanja u područja na istoku i jugoistoku Turske, te uz granicu s Irakom i Sirijom, posebno u pokrajine Hatay, Kilis, Gaziantep, Şanlıurfa, Mardin, Sirnak, Siirt, Hakkari i Tunceli, te pogranična mjesta na granici sa Sirijom: Suruç/Mürşitpınar, Akçakale i Ceylanpına zbog narušenog sigurnosnog stanja kao i zračnih i topničkih napada.

Ministarstvo vanjskih i europskih poslova RH preporuča turistima uvijek imati sa sobom putovnicu i kopiju e-vize, odnosno dozvolu boravka zbog pojačane prisutnosti lokalnih snaga sigurnosti na javnim prostorima. Također preporučeno je izbjegavanje svih putovanja unutar deset kilometara prema granici sa Sirijom kao i prema gradu Diyarbakir. Savjetuje se izbjegavanje kretanja u blizini objekata i punktova vojnih i

policijskih snaga, a posebno se savjetuje ne fotografirati vojne objekte i snage.

### Cenzura:

Prema istraživanju Reuters Institut Digital News Report u Turskoj čak 65% ljudi strahuje da bi im njihovo izražavanje stavova moglo uzrokovati probleme s vlastima. Naime, 2016. godine u Turskoj proveden je neuspjeli pokušaj puča, nakon čega su protivnici predsjednika Erdoğanova pritvoreni, a sloboda medija bila je izuzetno ograničena.

U ožujku 2014. godine na snagu je stupio zakon o internetu koji dozvoljava turskom nadzornom tijelu za telekomunikacije da bez sudskog naloga blokira stranice sa sadržajima koji su štetni, seksualno provokativni, koji veličaju nasilje i koji su uvredljivi. Prema organizaciji Reporteri bez granica, radi se o vrlo rastezljivom paragrafu.

U travnju 2017. godine turske vlasti blokirale su bez ikakvog objašnjenja internetski pristup Wikipediji. Prema neovisnom tijelu koje prati nadzor interneta Turkey Blocks-u, nedostupnost interneta u zemlji rezultat je privremene administrativne mjere Uprave za informiranje i komunikacijske tehnologije, dakle, mjera je donesena bez sudskog naloga. Nagađalo se da je blokiranje Wikipedije uzrokovano sadržajem povezanim s terorizmom.

Također, zabranjene su pjesme o ljubavi (jer potiču seksualne osjećaje) i majci uz objašnjenje da je majka svetinja i ne smije se spominjati u pjesmi.

### Pravni i porezni sustav

Civilni pravni sustav koji se temelji na raznim europskim pravnim sustavima, posebice švicarskom civilnom kodeksu.

### Poticanje investicija:

Porez na dobit smanjena je s 33% na 20%. Postoje razne porezne olakšice i poticaji u zonama razvoja tehnologije, industrijskim zonama i slobodnim zonama, uključujući ukupno ili djelomično oslobođenje poreza na dobit; postoje bespovratna sredstva na udio socijalnog osiguranja poslodavca kao i mogućnost dodjele zemljišta; postoji mogućnost poticaja za strateška ulaganja, velike investicije i regionalna ulaganja.

## Izdvojeni međunarodni aktovi između Republike Hrvatske i Republike Turske:

- Izvršni program između Ministarstva znanosti, obrazovanja i sporta Republike Hrvatske i Vijeća za znanstvena i tehnološka istraživanja Turske (TÜBİTAK) o suradnji u području znanosti i tehnologije, datum sklapanja 10.03.2015.
- Protokol između Vlade Republike Hrvatske i Vlade Republike Turske o izmjenama i dopunama Ugovora između Vlade Republike Hrvatske i Vlade Republike Turske o suradnji i međusobnoj pomoći u carinskim pitanjima, datum sklapanja 18.7.2013.
- Dodatni protokol između Vlade Republike Hrvatske i Vlade Republike Turske o izmjenama i dopunama Ugovora između Republike Hrvatske i Republike Turske o poticanju i uzajamnoj zaštiti ulaganja, datum sklapanja 18.02.2009.
- Ugovor između Vlade Republike Hrvatske i Vlade Republike Turske o gospodarskoj suradnji, datum sklapanja 18.02.2009.
- Memorandum o razumijevanju između Ministarstva za obrt, malo i srednje poduzetništvo Republike Hrvatske i Ministarstva za industriju i trgovinu Republike Turske, datum sklapanja 14.10.2002.
- Sporazum između Vlade Republike Hrvatske i Vlade Republike Turske o suradnji na području obrambene proizvodnje, datum sklapanja 6.11.2001.
- Ugovor između Republike Hrvatske i Republike Turske o pravnoj pomoći u građanskim i trgovačkim stvarima, datum sklapanja 10.02.1999.
- Ugovor između Vlade Republike Hrvatske i Vlade Republike Turske o suradnji i međusobnoj pomoći u carinskim pitanjima, datum sklapanja 10.02.1999.
- Protokol o tehničkoj, znanstvenoj i gospodarskoj suradnji na području poljoprivrede između Ministarstva poljoprivrede i šumarstva Republike Hrvatske i Ministarstva poljoprivrede i ruralnih djelatnosti Republike Turske, datum sklapanja 23.09.1997.
- Ugovor između Vlade Republike Hrvatske i Vlade Republike Turske o turističkoj suradnji, datum sklapanja 19.06.1996.

### Ostalo:

Nepoštivanje odredbi lokalnog zakonodavstva kojima su uređeni uvjeti boravka stranaca (prekoračenje broja dozvoljenih dana boravka i dr.) može rezultirati plaćanjem kazni, zadržavanjem, deportacijom i/ili zabranom ulaska u Tursku na određeno vrijeme.

## Ekonomski čimbenici

Ekonomski čimbenici (procjena za 2017. godinu):

Bruto društveni proizvod: 841.2 milijarde USD

BDP – realna stopa rasta: 5,1%

BDP per capita: 26,500 USD

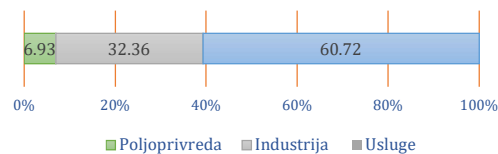
Bruto nacionalna štednja: 25.1% BDP-a

Stopa inflacije: 10,9 %

Stopa nezaposlenosti: 11,2%

Javni dug: 29,6% BDP-a

Struktura BDP-a u 2016. godini



Poljoprivredni proizvodi: duhan, pamuk, žito, masline, šećerna repa, lješnjaci, mahunarke, citrusi, rajčica, pšenica, grožđe, jabuke, svježe kravle mlijeko, autohtono meso od piletine, autohtono meso goveda

Industrija: tekstil, prerada hrane, automobili, elektronika, rudarstvo (ugljen, bakar, bor), čelik, nafta, građevinarstvo, drvo, papir

Stopa rasta industrijske proizvodnje: 3% (procjena za 2017. godinu)

### Trgovinska razmjena:

Izvoz (u milijunima USD), 2017. godina: 156.996

Roba koja se većinom izvozi: odjeća, prehrambeni proizvodi, tekstil, metalni proizvodi, transportna oprema

Vodeći izvozni partneri: Njemačka, Ujedinjeno kraljevstvo, Irak, Italija, Sjedinjene Američke Države, Francuska

Uvoz (u milijunima USD), 2017. godina: 233.798

Roba koja se većinom uvozi: strojevi, kemikalije, poluproizvodi, goriva, transportna oprema

Vodeći uvozni partneri: Kina, Njemačka, Rusija, Sjedinjene Američke Države, Italija

Trgovinska razmjena s RH u 2017. godini:

Vrijednost uvoza: 152.088.107,00 €

Vrijednost izvoza: 281.762.656,00 €

Trgovinski saldo: -129.674.549,00 €

## Socio-demografski čimbenici

Procjena za srpanj 2017. godine:

Broj stanovnika: 80,845,215

Stopa nataliteta: 15,7 rođenih na 1.000 stanovnika

Ukupna stopa fertiliteta: 2,01 rođenih po ženi

Etničke grupe: Turci (70-75%), Kurdi (19%), ostale manjine (7-12%)

Vjere: Muslimani 99,8% (većinom Suniti), ostale vjere (većinom Kršćani i Židovi) 0,2%

Stopa rasta stanovništva: 0.52%

Pismenost: 95,6% ukupnog stanovništva

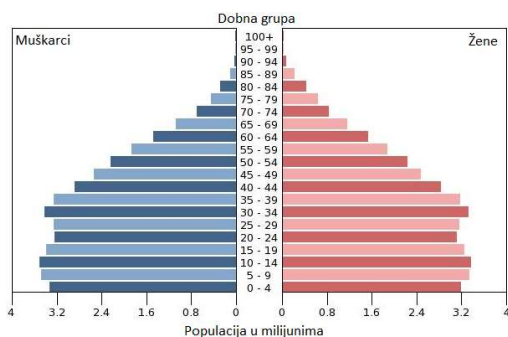
Velika urbana područja: Istanbul 14 milijuna stanovnika, Ankara 4,9 milijuna, Izmir 2,9 milijuna, Bursa 1,9 milijuna, Adana 1,7 milijuna, Gaziantep 1,6 milijuna (podaci za 2018. godinu)

Izdaci za obrazovanje: 4,37% BDP-a (podaci za 2014. godinu)

Izdaci za zdravstvo: 5,41% BDP-a (podaci za 2014. godinu)

Stanovništvo ispod linije siromaštva: 21,9% (procjena za 2015. godinu)

Dobna struktura u 2016. godini



## Tradicija i kultura

Turska kultura jedinstven je spoj istočnjačkih i zapadnjačkih običaja i tradicija. Turci modernu i snažnu državu grade na jakim temeljima tradicije koja je važan dio turske kulture, odgoja i svakodnevnog ponašanja, te svijesti o nacionalnom identitetu. Djeci se od rođenja usađuje svijest o turskom nacionalnom identitetu, ponos zbog pripadnosti turskoj naciji, a osim kućnog odgoja principi Atatürkove tradicije prisutni su kroz cijelo školovanje i odrastanje.

Kultura današnje Turske spoj je mnogih kultura, od kojih su najviše utjecaja imale kulture staroturkijskih naroda središnje Azije i Sibira, te kulture Osmanskog Carstva koja je bila pod utjecajem bizantske, perzijske, arapske, kavkaske i kurdske kulture.

Pozdravljanje, oslovljavanje, gestikulacija i općenita pravila lijepog ponašanja od izuzetne su važnosti u poslovnoj i privatnoj komunikaciji.

## Znanost, tehnologija i inovacije

Do travnja 2018. godine Turska broji 77 tehnoparkova (odnosno zona razvoja tehnologije), od čega ih je 56 aktivno, dok su ostali u razvojnoj fazi. 4.916 tvrtki radi u aktivnim tehnoparkovima na poslovima istraživanja i razvoja, od čega je 37% tvrtki uključeno u razvoj software-a, 17% u ICT-u, 8% u elektronici, dok je 6% uključeno u proizvodnju strojeva i hardware-a. Mnoge tvrtke uključene u medicinsku, energetska, kemijsku, prehrambenu, obrambenu i automobilska djelatnosti također aktivno rade na istraživanju i razvoju u tim zonama. Obujam izvoza tehnoloških proizvoda navedenih tvrtki doseže 3,4 milijarde USD, pri čemu su glavna izvozna tržišta Japan, Izrael, Velika Britanija, Njemačka i Sjedinjene Američke Države.

Prema zakonu, tvrtke koje se nalaze u tehnoparkovima mogu imati koristi od raznih poreznih poticaja: tvrtke su službeno oslobođene poreza na dobit, a njihovo osoblje za istraživanje i razvoj izuzeto je od poreza na dohodak, softverski proizvodi su izuzeti od PDV-a, a tvrtke za istraživanje i razvoj mogu imati 50% oslobođenja od premije za socijalno osiguranje za svoje osoblje na razdoblje od 5 godina.

Izdvojeni megaprojekti i tehnološke inovacije: most Yavuz Sultan Selim u Istanbulu, Euroazijski tunel, svemirska tehnologija (između ostalog satelit Gokturk-1 koji je lansiran 2016. godine), izrada dronova, projekt razvoja vlastitog „cloud computing“ sistema nazvanog *Zero client*, uvođenje 4,5G tehnologije u sektoru mobilnih telekomunikacija, ...

## Okoliš i energija

Turska je zemljopisno podijeljena u sedam regija koje se znatno razlikuju po vegetaciji i klimatskim uvjetima. Važan je energetska terminal i koridor u Europi koji povezuje Istok i Zapad. Dijelovi Turske nalaze se na seizmički aktivnom području te su mogući vrlo jaki potresi.

Prirodni resursi: ugljen, željezna ruda, bakar, krom, antimon, živa, zlato, barit, borat, celestit (stroncij), emerit, feldspar, vapnenac, magnezij, mramor, perlit, plavac, pirit (sumpor), glina, obradivo tlo, hidroenergija

Proizvodnja električne energije: 261,78 milijardi kilovat sati (*podaci za 2015. godinu*)

Obnovljivi izvori električne energije (% ukupne proizvodnje električne energije): 20,89%

Potrošnja obnovljive energije (% ukupne potrošnje energije): 13,37% (*podaci za 2015. godinu*)

Emisije ugljičnog dioksida, ukupno: 345.981,45 tisuća metričkih tona (*podaci za 2014. godinu*)

Emisije ugljičnog dioksida, po glavi stanovnika: 4,44 metričkih tona (*podaci za 2014. godinu*)

Potrošnja svih klorofluorouglika koji oštećuju ozonski sloj: 1 ODP metričkih tona (*podaci za 2013. godinu*)

Potrošnja svih tvari koje oštećuju ozonski sloj: 1.470,00 ODP metričkih tona (*podaci za 2013. godinu*)

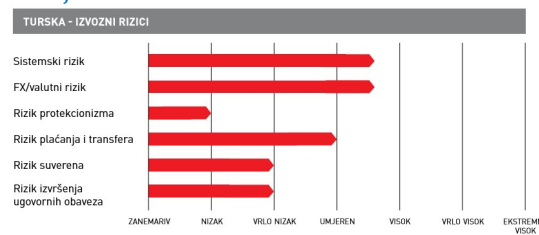
U travnju 2018. godine započela je izgradnja jedinice prve nuklearne elektrane Akkuyu u Turskoj, koja je dio Erdoganovog programa „2023. Vision“ kojim se obilježava 100 godina od utemeljenja moderne Turske s ciljem manjeg oslanjanja na uvoz energije. Postrojenje je predviđeno da pokriva oko 10% potreba Turske za električnom energijom. Prva jedinica je u planu da postane funkcionalna 2023. godine, dok bi ostale tri jedinice to trebale postati do 2025. godine.

Prema izvješću 'LNG Map and Database 2018' udruženja Gas Infrastructure Europe (GIE) Turska će imati najviše kapaciteta za uplinjavanje LNG-ja u Europi do 2019. godine. Naime, trenutno je u Europi 32 LNG terminala čiji su godišnji kapaciteti za uplinjavanje oko 228 milijardi m<sup>3</sup>. Uz to, Turska u narednim godinama planira staviti u rad šest terminala za uvoz LNG-ja s kapacitetom od 5 mlrd m<sup>3</sup> (u izgradnji) i planira izgraditi još 11 terminala kapaciteta oko 130 mlrd m<sup>3</sup>.

U lipnju 2018. godine pušten je u rad Transanadoljski plinovod TANAP, koji će plin iz Azerbejdžana prenositi do Turske.

## Izvozni rizici

Izvozni rizici definirani su kao uvjeti i događaji koji s izvjesnim stupnjem vjerojatnosti u određenom razdoblju mogu utjecati na uspjeh izvoznih poslova. Prema Priručniku za najvažnija hrvatska izvozna tržišta, za Tursku identificirani su sljedeći izvozni rizici:



Proširenu PEST analizu Republike Turske izradila je autorica desk-research metodom prema sljedećim izvorima sekundarnih podataka u razdoblju od 12. do 15. srpnja 2018. godine):

1. Central Intelligence Agency: The World Factbook – Turkey; objavljeno na <https://tinyurl.com/y7yla5vw> (pristupljeno 10. srpnja 2018. godine)
2. Deutsche Welle: Cenzura na turski način; objavljeno na <https://tinyurl.com/yb86t3c6> (pristupljeno 12. srpnja 2018. godine)
3. Hrvatski izvoznici: Priručnik za najvažnija izvozna hrvatska tržišta; objavljeno na <https://tinyurl.com/ybk63ojo> (pristupljeno 15. srpnja 2018. godine)
4. Odtuteknokent: Technoparks in Turkey; objavljeno na <https://tinyurl.com/y8zz3hdu> (pristupljeno 12. srpnja 2018. godine)
5. Organisation of Islamic Cooperation - Statistical, Economic and Social Research and Training Centre for Islamic Countries: OIC COUNTRIES IN FIGURES (OIC-CIF): Turkey; objavljeno na [http://www.sesric.org/cif.php?c\\_code=1](http://www.sesric.org/cif.php?c_code=1) (pristupljeno 12. srpnja 2018. godine)
6. RH – Ministarstvo pravosuđa: Bilateralni ugovori Republika Turska; objavljeno na <https://tinyurl.com/ybrrwn6d> (pristupljeno 13. srpnja 2018. godine)
7. RH – MVEP: Opće informacije – Turska; objavljeno na <https://tinyurl.com/y8b7gjht> (pristupljeno 13. srpnja 2018. godine)
8. RH – MVEP: Pregled dvostranih međunarodnih ugovora Republike Hrvatske po državama; objavljeno na <https://tinyurl.com/ybhbbqpw> (pristupljeno 13. srpnja 2018. godine)
9. Statista: Where Expressing Your Political Views Can Get You Jailed; objavljeno na <https://tinyurl.com/yazwm3ca> (pristupljeno 12. srpnja 2018. godine)
10. <https://tinyurl.com/ya9w4lbk> (pristupljeno 12. srpnja 2018. godine)
11. <https://tinyurl.com/y86wbs3j> (pristupljeno 12. srpnja 2018. godine)
12. <https://tinyurl.com/yczlc732> (pristupljeno 12. srpnja 2018. godine)

## 2.6. Zaključak analize

Zadatak ovog poglavlja bio je analizirati korisnost razvoja koncepta upravljanja prodajom temeljenog na islamskim principima marketinga za proizvode i usluge brendirane halal certifikatom.

Kao što je istaknuto, tržište halal proizvoda i uslugâ izuzetno je specifično obzirom da ga u velikoj mjeri definiraju vjera - islam i šerijatski zakon, što ukazuje na činjenicu da je za poslovanje na njemu nadasve nužno poznavanje i poštivanje islama i njegovih načela poslovanja.

Muslimansko stanovništvo sa brojkom od 1,8 milijardi sa prosječnom stopom rasta od 3% godišnje (odnosno s udjelom od 23% u ukupnom broju svjetske populacije) zasigurno ne predstavlja tržišnu nišu, već iskazuje nezaobilaznu potrebu da se proizvodi i usluge oblikuju upravo prema njihovim potrebama, te da se s njima komunicira prema, za njih, vjerski i društveno prihvatljivom modelu.

Temeljni fokus analize iskazane u ovom poglavlju stavljen je na poduzetnike usmjerene izvoznim tržištima sa stanovništvom pretežito islamske vjeroispovijesti, napose na poduzetnike usmjerene na 57 zemlja članice OIC grupacije. Hrvatski poduzetnici su tijekom 2017. godine prema zemljama članicama OIC grupacije ostvarili izvoz ukupne vrijednosti od preko 5,7 milijarde kuna, odnosno uvoz ukupne vrijednosti od preko 9,1 milijarde kuna, sa saldom vanjsko trgovinske razmjene od -3,4 milijarde kuna. Prostora za napredak neupitno ima.

Također, Hrvatska banka za obnovu i razvoj kao i Ministarstvo vanjskih i europskih poslova Republike Hrvatske jasno artikuliraju važnosti izvoznih aktivnosti za rast i razvoj gospodarstva Republike Hrvatske.

U ovom poglavlju ujedno su ponuđene metode analize spremnosti izlaska hrvatskih poduzetnika na međunarodna tržišta putem CORE i SWOT analizâ, ukazano je na izazove s kojima se susreću izvozna poduzeća na halal tržištima, te na glavne izazove s kojima se suočava tržište halal hrane u svijetu. Iskazane su i prepreke međunarodnom marketingu kojim se naveliko narušava koncept slobodne međunarodne razmjene.

Iz svega navedenog može se zaključiti da je korisnost razvoja koncepta upravljanja prodajom temeljenog na islamskim principima marketinga za proizvode i usluge brendirane halal certifikatom neupitna. Naime, koncept upravljanja prodajom temeljenog na islamskim principima marketinga dijametralno je suprotan „konzervativnom“ poimanju marketinga i kao takav hrvatskim izvoznicima može osigurati konkurentsku prednost na islamskim tržištima koji posluju po drugačijim pravilima od zapadnjačkih kolega i kojima je funkcija korisnosti različita po pitanjima ponašanja i potrošnje, a o čemu će biti riječi kasnije.



### 3. Proces razvoja standardâ za halal proizvode i usluge uz zadržavanje integriteta kroz lanac vrijednosti

#### 3.1. Definicija pojmova halal, haram i mešbuh

Temeljni postulati i duh islama izvire iz jasnih i nedvojbenih sura i ajeta Kur'ana, svete knjige muslimana. Kur'an se sastoji od 114 sura (poglavlja) odnosno sveukupno 6.236 ajeta (redaka). Uz Kur'an i Sunnet (tradicija nastala na osnovi Muhamedova života, pri čemu se svaki pojedini postupak odnosno presedan iz Muhamedova života zove hadis, a ukupnost hadisa čini sunnu) kao tradicionalne izvore, Idžma ul ummet (konsensus islamskih učenjaka o nekom novonastalom pitanju iz domene vjere ili svakodnevnog života<sup>32</sup>) i Kijase (analogija ili analogno rješenje na osnovu prije donošenog sličnog rješenja<sup>33</sup>) čine glavne izvore šerijata (šerijatskog prava) odnosno vjerskog prava islama. Od 6.236 ajeta Kur'ana njih 500 odnosi se na pravo, te se Kur'an s razlogom smatra „prvim, fundamentalnim izvorom šerijata sa najvišom pravnom snagom“<sup>34</sup>.

Svakako valja spomenuti i sporedne, ali ne manje značajne izvore šerijatskog prava: običajno pravo odnosno Urf adet, te Er rei odnosno rješenje određenog sudskog slučaja po slobodnom nahođenju koje nije smjelo biti u suprotnosti sa duhom osnovnih izvora i trebalo je odgovarati potrebama i zahtjevima vremena.

Šerijatsko pravo označava „sveukupnost pravila, odredbi, učenja i vrijednosti koje su dužni slijediti i u svakodnevnoj praksi primjenjivati svi muslimani“<sup>35</sup>, te se odnosi na sve aspekte čovjekova života. Kur'an tako regulira pravnu materiju (razne institucije i grane šerijatskog prava), kao što su<sup>36</sup>: građansko pravo (70 ajeta), obiteljsko pravo (70 ajeta), sudsko (procesno) pravo, propise i norme sporenja, svjedočenja i zakletve (13 ajeta), krivično-kazneno pravo (30 ajeta), ustavne norme u vezi sa vladavinom i korelacijskim odnosima vladara i podanika (10 ajeta), međunarodno pravo (25 ajeta), financijsko i imovinsko pravo (10 ajeta) i tako dalje.

Iz svega navedenog razumljiva je postavka da su proizvodi i usluge koje bi svaki musliman mogao ili trebao koristiti, kao i procesi njihove proizvodnje odnosno procesi uslužne djelatnosti, podložni pravilima šerijata. Iz Kur'ana tako izvire tri osnovna pojma kojima se definira

---

<sup>32</sup> A. Imširović, „Što je to šerijat?“, Islamska zajednica u Hrvatskoj, 2014, dostupno na <https://tinyurl.com/yarmn26h> (pristupljeno 3. lipnja 2018.)

<sup>33</sup> Loc. cit.

<sup>34</sup> M. Štulanović, „Urf – Običaj kao pomoćni izvor šerijatskog prava sa osvrtom na Bosnu i Hercegovinu“, doktorska dizertacija, Bihać, 2004, str. 37, dostupno na: <https://tinyurl.com/y7apsp48> (pristupljeno 3. lipnja 2018.)

<sup>35</sup> A. Imširović, op. cit.

<sup>36</sup> M. Štulanović, op. cit., str. 43

kompletan stil ljudskog života: halal, kao nešto što je dozvoljeno; haram kao nešto što je strogo zabranjeno, te mešbuh kao nešto što je sumnjivo.

Principi halala, harama i mešbuha mogu se primijeniti na sve kategorije proizvoda i uslugâ. U ovom dijelu rada obradit će se proizvodi prehrambene industrije i pružanje usluga u turizmu, obzirom da se u Republici Hrvatskoj mahom certificiraju proizvodi prehrambene industrije, a turizam je jedna od važnijih gospodarskih grana.

Valja skrenuti pažnju da je, neovisno o kategoriji proizvoda ili uslugâ, svima zajednička činjenica da je halal prihvatljiv za ljude svih životnih dobi i neovisno o njihovom vjerskom opredjeljenju, te da halal certifikat jamči zdravstveno ispravan proizvod uz dodatne kontrole sigurnost kvalitete.

### **3.1.1. Hrana i prehrambena industrija**

Kur'an posvećuje 119 ajeta jelu i piću, od čega ih je dvadesetak posvećeno dozvoljenim jelima i pićima, a 29 ajeta donosi određene zabrane glede jela i pića.<sup>37</sup> Tako, na primjer, u trećem ajetu pete sure Kur'ana piše: „*Zabranjuje vam se strv, i krv, i svinjsko meso, i ono što je zaklano u nečije drugo, a ne u Allahovo ime*“. Međutim, unatoč predrasudama prisutnima u društvu, muslimanima nisu haram samo svinjetina i alkohol.

Prema Bosansko hercegovačkom standardu BAS 1049:2010 *Halal hrana – Zahtjevi i mjere*, halal su slijedeći prehrambeni proizvodi<sup>38</sup>:

#### 1. Hrana životinjskog porijekla

- domaće životinje kao što su goveda, bikovi, ovce, koze, deve, kokoši, guske, patke i purani
- divlje negrabljive (biljojedi) životinje kao što su jelen, antilopa, divokoza, divlja goveda, i
- divlje ptice negrabljivice kao što su golubovi, vrapci, prepelice, fazani, nojevi i druge

i to jedino ukoliko su prethodno hranjene halal hranom i dozvoljenom hranom bez animalnih primjesa, zaklane u ime Allaha i u skladu s ostalim islamskim pravilima klanja (naime, životinja namijenjena za klanje mora biti halal i živa u trenutku klanja, zdrava uz potvrdu o pregledu nadležne veterinarske institucije, mora joj se osigurati odmor u adekvatnim uvjetima ukoliko je dostavljena iz daljine, postupanje sa životinjama u svim fazama mora biti humano i ne smije uzrokovati njihovo mučenje; osoba koja obavlja čin klanja mora biti psihički zdrav musliman koji posjeduje certifikat za halal klanje koji

<sup>37</sup> Centar za certificiranje halal kvalitete, <https://halal.hr/halal> (pristupljeno 3. lipnja 2018.)

<sup>38</sup> Prilagođeno prema: Tehnički komitet BAS/Te 43 Hrana, Institut za standardizaciju BiH, „Bosansko hercegovački standard BAS 1049: Halal hrana – Zahtjevi i mjere“, drugo izdanje, listopad 2010, str. 9-20

izdaje nadležna halal institucija kojom se potvrđuje da je osposobljen za tu aktivnost; također, nužno je ispoštovati pravila o alatu i priboru za klanje, mjestu klanja, postupcima prije, za vrijeme i nakon klanja životinjâ).

Životinje koje su ulovljene i ubijene pravilno nakon izgovaranja *Bismillahi Wallahu Ekber* smatraju se kao da su zaklane. Životinje koje su uhvaćene žive moraju biti zaklane u skladu s islamskim pravilima. Životinje uhvaćene mrtve uz pomoć životinja ili ptica za lov smatraju se halal, jedino osim ako su životinje ili ptice za lov pojele dijelove ulovljene životinje zbog čega se onda ulov smatra haram.

## 2. Vodene životinje

- sve vrste riba s krljuštima, škampi i jaja riba s krljuštima uključujući njihove proizvode; ribe ne trebaju biti zaklane, već izvađene iz vode dok su još žive, a smrt se treba dogoditi izvan vode.

## 3. Hrana biljnog porijekla

- biljke i njihovi proizvodi, izuzev otrovnih i štetnih biljaka, osim ako se otrovni i štetni materijal ukloni.

## 4. Meso i mesni proizvodi

- jedino ako je meso dobiveno od trupala halal životinja zaklano u ime Allaha i u skladu s islamskim pravilima klanja, pri čemu prehrambeni aditivi, kao što su konzervansi koji se koriste u mesu i mesnim prerađevinama ne smiju sadržavati bilo koji ne-halal sastojak ili u procesu obrade koristiti pomagala koja nisu dozvoljena islamskim pravilima.

## 5. Mlijeko i mliječni proizvodi

- mlijeko i mliječni proizvodi životinjâ opisanih u točki 1 su halal, pri čemu prehrambeni aditivi, kao što su sirila i želatine ne smiju biti proizvedeni iz ne-halal proizvoda.

## 6. Jaja i proizvodi od jaja

- jaja i proizvodi od jaja životinjâ opisanih u točki 1 su halal, pri čemu proizvodi od jaja ne smiju sadržavati ne-halal sastojke; jaja porijeklom od riba, koje ne moraju biti zaklane, halal su dokle god su sigurna za konzumaciju.

## 7. Žitarice, ulja i masti, voće i povrće, šećer i konditorski proizvodi

- sva hrana od velikog broja žitarica i proizvoda od žitarica, biljna i životinjska ulja i masti, voće i povrće i njihovi proizvodi, te šećer i konditorski proizvodi moraju biti porijeklom od dozvoljene hrane ili proizvedeni od halal sastojaka uz odgovarajući halal proces.

## 8. Pića

- sve vrste vodâ i bezalkoholnih pića, osim onih koji otrovni, opojni ili opasni za zdravlje, pri čemu svi prehrambeni aditivi (boje, konzervansi, ...) koji se koriste u pićima ne smiju biti proizvedeni iz nedozvoljenih sastojaka.

## 9. Med i proizvodi od meda

- pčelinji proizvodi (med, pčelinji pelud, matična mliječ) nestali iz izlučevina pčela i porijeklom od biljaka koje nisu štetne za zdravlje ljudi.

## 10. Dodaci prehrani

- moraju biti proizvedeni ili porijeklom od halal sirovina poput biljaka ili životinja i ne smiju sadržavati niti jedan ne-halal sastojak.

## 11. Prehrambeni aditivi

- jedino ako su proizvedeni iz halal sastojaka, u suprotnom su haram.

## 12. Enzimi upotrijebljeni kao sirovina, pomoćna sredstva u preradi ili konačni proizvod moraju imati halal porijeklo, i to treba biti navedeno na etiketi.

## 13. Mikroorganizmi kao što su bakterije, gljivice i plijesni su halal, pri čemu oni koji se koriste u hrani ili proizvodnji hrane moraju biti proizvedeni korištenjem halal podloge. Tako, na primjer, ekstrakt kvasca ili drugi proizvodi dobiveni na bazi kvasca ne smiju biti izrađeni od pivskog kvasca. Mikroorganizmi porijeklom od genetski modificiranih proizvoda mogu biti halal samo pod određenim uvjetima.

## 14. Ostali proizvodi koji nisu prethodno spomenuti, ne smiju biti proizvedeni iz ne-halal sastojaka i ne smiju biti obrađeni korištenjem alkohola i proizvoda od alkohola.

Haram su slijedeći prehrambeni proizvodi<sup>39</sup>:

- svinje, psi i njihovi potomci; životinje koje nisu zaklane u ime Allaha i u skladu s islamskim pravilima; životinje koje su uginule; životinje s dugim istaknutim zubima ili kljovama koje se koriste za ubijanje plijena ili za samoobranu (kao što su medvjedi, slonovi, majmuni, vukovi, lavovi, tigrovi, pantere, mačke, šakali, lisice, vjeverice, kune, lasice, krtice, krokodili, aligatori, ...); ptice grabljivice s oštrim kandžama (kao što su jastrebovi, sokolovi, orlovi, supovi, gavrani, vrane, sove, ...); štetočine i otrovne životinje (kao što su štakori, stonoge, škorpioni, zmije, ose, miševi, ...); životinje koje se smatraju odbojnim (kao što su gušteri, puževi, kukci i njihove larve i druge slične životinje); životinje koje je prema islamskim pravilima zabranjeno ubijati kao što su pčele, djetlići i mravi; magarci i mule; bilo koji sastojak porijeklom od životinja koje nisu halal; sve životinje koje su inače halal ali se hrane ne-halal hranom;
- sve otrovne i opasne životinje koje su štetne za zdravlje;

---

<sup>39</sup> Loc. cit.

- sve vodozemne životinje;
- sve vrste krvi i proizvodi od krvi;
- bilo koje tvari koje su dio ljudskog tijela ili su produkt ekstrakcije ljudi ili životinja (kao što su urin, posteljica, izmet, sadržaj povraćanja, gnoj, sperma, jajne stanice, ...);
- jaja porijeklom od halal životinja koje su hranjene ne-halal hranom;
- svi proizvodi ili pića koja sadrže alkohol, čak i u svrhu kuhanja ili za punjenje slatkiša;
- pčele i dijelovi pčela u medu su nejestivi i stoga nisu halal;
- genetski modificirani proizvodi (GMO) i genetski modificirana hrana (GMF) ili sastojci ili proizvodi koji sadrže GMO ne smiju se koristiti u pripremi halal proizvoda;
- mikroorganizmi koji su otrovni i/ili opasni za zdravlje (patogeni i toksikogeni za ljude).

„Mešbuh (sumnjivi) sastojci su oni za koje se ne može sa sigurnošću utvrditi da li su halal ili haram i kao takvi nisu dopušteni za konzumiranje sve dok se ne utvrdi da su halal (dozvoljeni).“<sup>40</sup>

Važno je napomenuti da je zabranu konzumacije haram hrane dozvoljeno prekršiti jedino u slučaju nužde, odnosno u izvanrednim situacijama kada osoba nema drugog izbora. Tada se konzumacija ne smatra kršenjem šerijatskog zakona jer je počinjena iz potrebe, a ne zbog želje.

### **3.1.2. Pružanje halal usluga u ugostiteljskim objektima i turizmu**

Prema Pravilniku o certificiranju i kategorizaciji ugostiteljskih objekata, pružanja usluga u turizmu i zdravstvenim ustanovama prema zahtjevima halal kvalitete<sup>41</sup> ugostiteljski objekti se mogu kategorizirati u tri skupine: Halal paket oznaka A, Halal paket oznaka B i Halal paket oznaka C. Pa tako, ugostiteljski objekti za dobivanje certifikata kategorije *Halal paketa oznaka A* trebaju:

- posjedovati rješenje za obavljanje ugostiteljske djelatnosti, rješenje o kategorizaciji nadležnog ministarstva,
- održavati zahtjeve HACCP (*engl. Hazard Analysis Critical and Control Point*) sustava ili ISO 22000:2005 (*Food safety management system*), uz napomenu da je posljednji revidiran, prestao je važiti, te je sada na snazi ISO 22000:2018,
- nabavljati halal hranu od odobrenih proizvođača (koji posjeduju halal certifikat i koje je potvrdio Centar),

<sup>40</sup> Islamska zajednica u Bosni i Hercegovini, „Saopćenje za javnost Agencije za halal certificiranje“, 2009, dostupno na <https://tinyurl.com/y8d4dwqb> (pristupljeno 1. srpnja 2018.)

<sup>41</sup> Centar za certificiranje halal kvalitete, „Pravilnik o certificiranju i kategorizaciji ugostiteljskih objekata, pružanja usluga u turizmu i zdravstvenim ustanovama prema zahtjevima halal kvalitete“

- skladištiti i pripremati halal hranu prema zahtjevima HRN BAS 1049:2010,
- imati educirano osoblje o zahtjevima halal kvalitete od strane Centra,
- označiti posebno mjesto s jasno vidljivom oznakom halal za posluživanje i samoposluživanje halal hrane,
- vidno označiti halal jela u sklopu uobičajenog jelovnika,
- na recepciji ugostiteljskog objekta vidno istaknuti oznaku *halal friendly hotel* ili *halal friendly restoran* koju izdaje Centar (slika 8), te na zahtjev gosta treba priložiti objašnjenje o kategorizaciji ugostiteljskog objekta prema zahtjevima Pravilnika,
- u sobama označiti jugoistok (smjer okretanja za vrijeme izvršavanja molitvi) s pokaznom strelicom na kojoj piše Kibla.

Ugostiteljski objekti koji pružaju uslugu smještaja trebaju još i:

- osigurati prostirku za molitvu (serdžadu), Kur'an i tesbih (brojanicu),
- osigurati vaktiju (točan raspored dnevnih molitvi),
- mini bar isprazniti od alkoholnih pića te izmijeniti cjenik minibara u skladu s izmjenjanim sadržajem,
- osigurati sredstva za osobnu higijenu sa halal certifikatom,
- maknuti slike u sobama s portretima ili licima osoba jer iste nisu dozvoljene.

Slika 8. Certifikati Halal friendly hotel i Halal friendly restaurant



Izvor: Centar za certificiranje halal kvalitete, <http://halal.hr/pruzatelji-usluga/> (pristupljeno 1. srpnja 2018.)

Ugostiteljski objekti za dobivanje certifikata kategorije *Halal paketa oznaka B* trebaju:

- ispunjavati sve zahtjeve za zadovoljenje kategorije Halal paketa oznake A
- ne posluživati alkohol,
- ne posluživati haram hranu.

Ugostiteljski objekti za dobivanje certifikata kategorije *Halal paketa oznaka C* trebaju:

- ispunjavati sve zahtjeve za zadovoljenje kategorije Halal paketa oznake B
- imati posebno odvojene bazene za žene,
- posjedovati plažu posebno odvojenu za žene.

Naravno stavke označene sa B i C odnose se na ugostiteljske objekte koji nude takve usluge. Poželjno je, ali nije obaveza, da ugostiteljski objekti koji pružaju uslugu hrane i pića osiguraju uvjete za obavljanje molitve, odnosno prostoriju predviđenu za vjerske obrede. Ugostiteljski objekti, također, u vrijeme mjeseca Ramazana trebaju osigurati da je halal hrana dostupna na zahtjev gosta za vrijeme Sehura (jutarnje vrijeme za jelo prije početka posta) i Iftara (vrijeme kada se prekida post).

Pravilnikom<sup>42</sup> je definirano da su usluge u turizmu usluge za pružanje usluga turističke agencije, turističkog vodiča, turističkog pratitelja, turističkog animatora, turističkog zastupnika, turističke usluge u nautičkom turizmu, turističke usluge u seljačkom gospodarstvu ili obiteljsko poljoprivrednom gospodarstvu, turističke usluge u zdravstvenom turizmu i ostale usluge koje se pružaju turistima u svezi s njihovim putovanjem i boravkom.

Postupak certificiranja pružanja usluga u turizmu vrši se prema Pravilniku poštujući korake procedure za certificiranje halal kvalitete. Za dobivanje halal certifikata za pružanje usluga u turizmu organizacije ili pojedinci moraju zadovoljiti slijedeće zahtjeve<sup>43</sup>:

- posjedovati rješenje za pružanje turističke usluge nadležnog ministarstva ili državnog tijela,
- imati zaposleno ili ugovorno vezano osoblje educirano o zahtjevima halal norme HRN BAS 1049:2010 i zahtjevima Pravilnika od strane Centra (za što se izdaje poseban certifikat),
- vršiti organizaciju usluge smještaja gostiju u ugostiteljskim objektima s halal certifikatom,
- organizirati usluge hrane i pića u ugostiteljskim objektima s halal certifikatom ili organizirati usluge hrane i pića u suradnji s tvrtkom koja pruža catering usluge i ima halal certifikat na mjestima primjerenima za isto,
- kod organizacije putovanja, boravka i obilaska mora se voditi briga o točno propisanim vremenima molitve, uzimanju/obavljanju abdesta kao i o mjestima gdje se molitva može izvršiti,
- u vrijeme mjeseca Ramazana halal hrana mora biti dostupna za vrijeme Sehura i Iftara,
- paket aranžmani, izleti, web sadržaji, promotivni i info materijali moraju biti odobreni od strane Centra i označeni znakom halal kvalitete,
- preuzeti odgovornost za vanjske suradnike za poštivanje i slijeđenje propisa Pravilnika,
- po potrebi omogućiti turistima da sve relevantne dokumente koji su vezani za putovanje (na primjer, kućni red hotela, meni, vizni režimi RH, putovanje i slično) budu prevedeni na jezik turista iz zemlje iz koje dolazi.

---

<sup>42</sup> Loc. cit.

<sup>43</sup> Loc. cit.

### 3.2. Proces standardizacije halal proizvodnog i uslužnog sektora putem OIC/SMIIC standarda

Razlike u standardizaciji proizvodnih procesa, proizvoda i uslugâ, certificiranje istih i laboratorijska istraživanja u različitim državama neizravne su tehničke prepreke mogućim trgovinskim aranžmanima.

Kako bi se navedene razlike amortizirale i, na kraju, uklonile, 1984. godine na Prvom sastanku stalnog odbora gospodarske i komercijalne suradnje Organizacije islamske kooperacije (*engl. 1<sup>st</sup> Meeting of the Economic and Commercial Cooperation Standing Committee – COMCEC of OIC*) „utemeljena je ideja izrade mehanizama za harmonizaciju standardâ među islamskim zemljama“<sup>44</sup>. Statut je stupio na snagu u svibnju 2010. godine nakon što je ispunjen zahtjev da ga ratificira deset zemalja članica OIC grupacije. Statut je ratificiralo trinaest zemalja članica (Alžir, Kamerun, Gvineja, Jordan, Libija, Mali, Maroko, Pakistan, Somalija, Sudan, Tunis, Turska i Ujedinjeni Arapski Emirati), a Institut za standarde i mjeriteljstvo za islamske zemlje (*engl. Standards and Metrology Institute for Islamic Countries – SMIIC*) službeno je osnovan u kolovozu 2010. godine. SMIIC je povezano tijelo OIC grupacije, a njegovo sjedište nalazi se u Istanbulu, Turska.

SMIIC danas čini 35 zemalja članica (Afganistan, Alžir, Azerbajdžan, Benin, Burkina Faso, Kamerun, Obala Bjelokosti, Džibuti, Egipat, Gabon, Gambija, Gvineja, Iran, Irak, Jordan, Kirgistan, Libanon, Libija, Malezija, Mali, Mauritanija, Maroko, Nigerija, Pakistan, Palestina<sup>45</sup>, Katar, Saudijska Arabija, Senegal, Somalija, Sudan, Surinam, Tunis, Turska, Uganda, Ujedinjeni Arapski Emirati) i tri promatrača (Bosna i Hercegovina, Tajland te Turska Republika Sjeverni Cipar<sup>46</sup>).<sup>47</sup>

Na slici 9 prikazane su zemlje članice SMIIC organizacije.

---

<sup>44</sup> H. Dağ i E. Erbası-Gonc, „SMIIC and halal food standards“, *Journal of chemical metrology*, vol. 7:1, 2013, str. 1-6, dostupno na <https://tinyurl.com/y97vmlwh> (pristupljeno 12. ožujka 2018.)

<sup>45</sup> Palestinska Samouprava je arapska politička samouprava koja obuhvaća područje Pojasa Gaze i Zapadne Obale na području povijesne regije Palestine na Bliskom Istoku. Graniči s Izraelom na zapadu, sjeveru i jugu te Egiptom na jugu (Pojas Gaze) i Jordanom na istoku (Zapadna Obala).

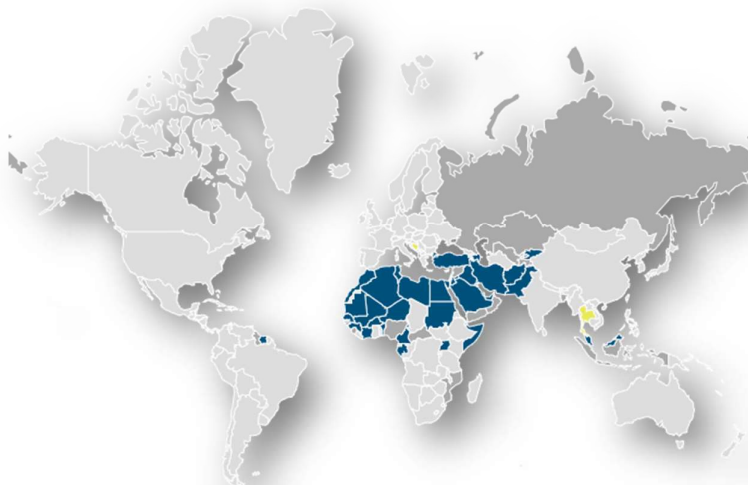
<sup>46</sup> Prema podacima *Encyclopædia Britannica*, Cipar je 1960. godine postao nezavisan od Velike Britanije. Dugogodišnji sukob većine ciparskih Grka i manjine ciparskih Turaka, nakon višegodišnjih političkih previranja, kulminirao je 1983. godine jednoglasnim proglašenjem nezavisne Turske republike sjeverni Cipar od strane ciparskih Turaka. Problem statusa Turske Republike Sjeverni Cipar kamen je spoticanja Europske unije, Grčke i Cipra s jedne i Turske s druge strane, obzirom da osim Turske i Autonomne republike Nahičevan, koja je pod suverenitetom Azerbejdžana (ali ne i Azerbejdžan) niti jedna država nije priznala Sjeverni Cipar kao autonomnu državu.

Izvor: <https://tinyurl.com/y72p96ce> (pristupljeno 12. ožujka 2013. godine)

<sup>47</sup> The Standards and Metrology Institute for the Islamic Countries, <https://www.smiic.org/en/members> (pristupljeno 13. ožujka 2018.)



Slika 9. Zemlje članice SMIIC organizacije



Izvor: SMIIC, <https://www.smiic.org/en/members> (pristupljeno 12. ožujka 2018. godine).

Ciljevi SMIIC-a su<sup>48</sup>:

- stvaranje usklađenih OIC/SMIIC standarda u državama članicama s ciljem eliminiranja bilo kakvih čimbenika koji se odnose na standarde vezane uz proizvode, procese i usluge a koji bi mogli negativno utjecati na trgovinu među državama članicama,
- priprema OIC/SMIIC standardâ na način da se državama članicama omogući ostvarenje maksimalne koristi njihovom primjenom,
- uspostava sheme za ocjenu sukladnosti radi ubrzanja razmjene materijala, proizvedenih dobara i proizvoda među državama članicama,
- ostvarenje ujednačenosti u mjeriteljstvu, laboratorijskim ispitivanjima i standardizacijskim aktivnostima među državama članicama,
- putem sustava dijeljenja troškova, državama članicama pružiti mogućnost uslugâ kalibracije i mjeriteljstva koje zahtijevaju velike investicije i izdatke,
- osiguranje obrazovanja i osposobljavanja osoblja u državama članicama u području standardizacije i mjeriteljstva i to putem najučinkovitijeg načina korištenja postojećih sredstava i razmjene akumuliranih informacija i iskustava,
- pružanje uslugâ informiranja i izdavanja dokumentacije vezane za područje standardâ i pitanja koja se odnose na potrebe država članica na ovom području,
- pružanje tehničke pomoći državama članicama OIC grupacije kako bi im se omogućilo da uspostave vlastito standardizacijsko tijelo.

<sup>48</sup> SMIIC, „In brief“, Istanbul, 2017. godine, dostupno na <https://tinyurl.com/y88qojk2> (pristupljeno 20. svibnja 2018.)

SMC (*engl. Standardization Management Council*) je tijelo zaduženo za razvoj OIC/SMIIC standarda u suradnji s državama članicama, te koordinaciju i nadzor rada tehničkih odbora. Valja naglasiti da se standardi ne razvijaju od strane same organizacije - tehnički odbori (*engl. technical committees – TCs*) ključna su tijela organizacije koja potiču standardizaciju a čine ih tehnički stručnjaci zemalja članica na volonterskoj osnovi. Standardi se postižu konsenzusom među sudionicima, a osiguravaju visoku razinu sigurnosti kvalitete robe i uslugâ, istodobno primjenjujući najsuvremeniju tehnologiju.

Tehnički odbor je tijelo osnovano unutar SMIIC-a ovlašteno za odlučivanje s precizno definiranim naslovom (područjem djelovanja), strateškim poslovnim planom i programom rada. Primarna dužnost tehničkog odbora je razvoj i sustavno održavanje OIC/SMIIC standarda prema povezanim aktivnostima unutar određenog djelokruga rada. Rad na standardizaciji vodi SMIIC vijeće za standardizaciju koje se bavi svim pitanjima strateškog planiranja, koordinacije, izvedbe i praćenja aktivnosti tehničkih odbora.

SMIIC trenutno broji petnaest tehničkih odbora<sup>49</sup>, s time da za Tehnički odbor 15 (*TC15 Terminology Committee*) na web stranicama SMIIC-a nije navedeno zaduženo tajništvo, svrha ni radni program, a nisu istaknute ni zemlje članice zadužene za odbor.

SMIIC definira standard kao „dokument koji je utemeljen na konsenzusu i odobren od strane priznatog tijela. On daje pravila, smjernice ili značajke za aktivnosti ili njihove rezultate, s ciljem postizanja optimalnog stupnja reda u određenom kontekstu za zajedničku i opetovanu upotrebu“<sup>50</sup>. Standardizacija pridonosi, ne samo međunarodnoj trgovini, već i infrastrukturi koja podupire društvo, uključujući obrazovanje, zdravlje i okoliš, istovremeno promovirajući održivost.

Sam postupak stvaranja standarda započinje utvrđivanjem potrebe za istim. Nakon što se utvrdi potreba, stručnjaci unutar tehničkog odbora sastat će se kako bi razmotrili i pregovarali o nacrtu standarda. Čim se nacrt izradi, on se dalje prosljeđuje članovima SMIIC-a koji će biti zamoljeni za komentar i glasanje o njemu. Ako se postigne konsenzus, nacrt postaje OIC/SMIIC standard. Ukoliko se konsenzus ne postigne, on se vraća na daljnju doradu zaduženom tehničkom odboru.

Tablica 7 prikazuje tehničke odbore, zaduženo tajništvo, njihovu svrhu i radni program.

Tablica 8 prikazuje tehničke odbore i zemlje članice koje su zadužene za razvoj standarda konkretnog odbora.

---

<sup>49</sup> The Standards and Metrology Institute for the Islamic Countries, <https://www.smiic.org/en/technical-committees> (pristupljeno 13. ožujka 2018.)

<sup>50</sup> Loc. cit.

Tablica 7. Tehnički odbori, zaduženo tajništvo, svrha i radni program (1. dio)

Naziv tehničkog odbora	Tajništvo	Svrha	Radni program
SMIIC GS/SMC (ROP 4.19): SMIIC General Secretariat Glavno tajništvo SMIIC-a			
SMIIC/CCA SMIIC Committee on Standards for Conformity Assessment Odbor za standarde za ocjenu sukladnosti	SMIIC General Secretariat	Priprema politika i standarda (uključujući smjernice, kriterije, tehničke specifikacije itd.) za tijela koja su uključena u ispitivanje, mjerenje, certifikaciju, inspekciju, akreditaciju i druge srodne standarde, posebno za halal ocjenu sukladnosti i akreditaciju.	OIC/SMIIC/CD.1 2 - Smjernice za tijela koja pružaju Halal certificiranje
TC1 Halal Food Issues TC1 Problematika proizvodnje Halal hrane	Turkish Standards Institution		OIC/SMIIC 1 - Opći zahtjevi za Halal hranu OIC/SMIIC WD 22 - Halal želatina OIC/SMIIC WD 23 - Smjernice za proizvodnju životinjske (stočne) hrane po halal principima OIC/SMIIC WD 24 - Halal aditivi hrani
TC2 Halal Cosmetic Issues TC2 Problematika proizvodnje Halal kozmetike	Emirates Authority for Standardization and Metrology	Standardizacija u području kategorije kozmetičkih proizvoda općenito, s naglaskom na ispunjavanje halal zahtjeva, poboljšavanje parametara sigurnosti i kvalitete te zadovoljavanje potreba glavnih sudionika (industrija, vlada i potrošači).	OIC/SMIIC 25 - Metode ispitivanja za otkrivanje svinjetine u kozmetičkim proizvodima OIC/SMIIC 26 - Metode ispitivanja za otkrivanje etanola u kozmetičkim proizvodima
TC3 Service Site Issues TC3 Problemi s lokacijom usluge	Turkish Standards Institution		OIC/SMIIC CD 6 - Posebni zahtjevi za primjenu OIC/SMIIC 1 na mjestima na kojima se pripremaju, pohranjuju i služe Halal hrana i piće OIC/SMIIC CD 7 - Opći zahtjevi za benzinske postaje i/ili benzinske crpke
TC4 Energy Efficiency and Renewable Energy TC4 energetska učinkovitost i obnovljivi izvori energije	Turkish Standards Institution	Standardizacijske aktivnosti (lokalni i globalni standardi pripremljeni za potporu procesima energetske učinkovitosti i obnovljivih izvora energije u srodnim područjima) u području energetske učinkovitosti i obnovljive energije. Usklađivanje i/ili priprema i izdavanje odgovarajućih standarda.	OIC/SMIIC 19 ISO 50001 - Sustavi upravljanja energijom - Zahtjevi s uputama za uporabu
TC5 Tourism and Related Services TC5 Turizam i povezane usluge	Institut National de la Normalisation et de la Propriete Industrielle	Standardizacija u području turizma koja sadrži terminologiju i specifikacije usluga koje turistička industrija nudi uvažavajući islamska načela. Pružiti sudionicima (kupcima, ponuđačima, potrošačima ...) objektivne kriterije za donošenje informiranih odluka.	OIC/SMIIC WD 9 - Halal turizam, opći uvjeti OIC/SMIIC WD 8 - Halal turizam, SPA usluge
TC6 Agricultural Products TC6 Poljoprivredni proizvodi	Institute of Standards and Industrial Research of Iran	Standardizacija u području poljoprivrednih, hortikulturnih i mliječnih proizvoda, prehrambenih proizvoda stoke, proizvoda peradi i pčela, jestivih proizvoda šumarstva i svih proizvoda uzgojenih ili proizvedenih na farmama i preradenim ili proizvedenim proizvodima, ali ne ograničavajući se na terminologiju. Uzorkovanje, metode ispitivanja i analize, specifikacije proizvoda, sigurnost hrane i stočne hrane i upravljanje kvalitetom te zahtjevi za pakiranje, skladištenje i transport.	OIC/SMIIC CD12- Pamuk OIC/SMIIC CD 11 - Datumске specifikacije i metode ispitivanja OIC/SMIIC CD 10 - Šafran - Specifikacija i metode ispitivanja

Izradila: autorica prema podacima *The Standards and Metrology Institute for the Islamic Countries - Technical Committees*, dostupno na <https://tinyurl.com/yc6abo48> (pristupljeno u razdoblju od 1. do 15. srpnja 2018. godine)

Tablica 7. Tehnički odbori, zaduženo tajništvo, svrha i radni program (2. dio, nastavak)

Naziv tehničkog odbora	Tajništvo	Svrha	Radni program
TC7 Transportation TC7 Transport	Turkish Standards Institution	Standardizacija u području prometa usredotočena je na sljedeća pitanja: sigurnost vozila, sigurnost na cestama, sigurnost prijelaza, prijevoz kvarljive hrane i posebna oprema koja će se koristiti za takav prijevoz.	
TC8 Leather and Tanning Material TC8 Koža i štavljenje materijala	Pakistan Standards and Quality Control Authority	Standardizacija u području proizvodnje kože i štavljenja u skladu s islamskim pravosudnim pravilima i etikom, kad god je to potrebno.	OIC/SMIIC WD 13 - Zahtjevi za proizvodnju Halal kože i proces štavljenja  Leather Skin Bovine - Koža, mokra plava goveda  Leather Skin Goat - Koža, mokra plava kozja  Leather Skin Sheep - Koža, mokra plava ovčja Islamic Consumer Goods: Usage of animal bone, skin and hair - General guidelines - Islamska potrošačka roba: Upotreba životinjskih kostiju, kože i kosa - Opća smjernice
TC9 Textiles and Related Products TC9 Tekstil i povezani proizvodi	Pakistan Standards and Quality Control Authority	Standardizacija u području tekstila i srodnih proizvoda u skladu s islamskim načelima kad god je to potrebno.	New - Ithram haljina  OIC/SMIIC CD 14 - Specifikacije Ithram haljine  OIC/SMIIC CD 15 - Specifikacije jednokratnih pelena za bebe  OIC/SMIIC CD 16 - Specifikacije higijenskih uložaka
TC10 Halal Supply Chain TC10 Upravljanje halal opskrbnim lancem	Department of Standards Malaysia	Standardizacija u području Halal opskrbnog lanca koji se temelji na islamskim pravosudnim pravilima i etici, uključujući transport, skladištenje i maloprodaju, uz isključenje Halal proizvodnog procesa.	OIC/SMIIC CD 17 - Halal logistika
TC11 Halal Management Systems TC11 Halal sustav upravljanja	Turkish Standards Institution	Standardizacija u području Halal sustava upravljanja za organizacije koje pružaju Halal usluge ili proizvode Halal proizvode temeljene na islamskim pravosudnim pravilima i etici.	OIC/SMIIC CD 18 - Zahtjevi Halal sustava upravljanja
TC12 Dangerous Goods Transportation TC12 Prijevoz opasnih stvari	Turkish Standards Institution	Standardizacija u području prijevoza opasnih stvari vodeći računa o projektiranju, izgradnji, inspekciji, ispitivanju, označavanju, upravljanju transportnim jedinicama za opasne stvari.	SASO 2280:2014 - Cestovna vozila, kamioni s donjim utovarom i prikolice
TC13 Jewellery TC 13 Nakit	Turkish Standards Institution	Standardizacija na području nakita; uključujući ali ne ograničavajući se na legure nakita poput zlata, srebra, platine i dragog kamenja.	OIC/SMIIC CD 20 - Rafinirano zlato
TC14 Petroleum and Related Products TC14 Nafta i srodni proizvodi	Saudi Standards, Metrology and Quality Organization	Standardizacija na području naftnih derivata i srodnih proizvoda, uključujući ali ne ograničavajući se na terminologiju, klasifikaciju, zahtjeve, specifikacije, metode uzorkovanja, mjerenja, analize i ispitivanja.	

Tablica 8. Zemlje članice zadužene za razvoj standarda konkretnog tehničkog odbora

Odbor za standarde za ocjenu sukladnosti	Tehnički odbori													
	TC1 Problematika proizvodnje Halal hrane	TC2 Problematika proizvodnje Halal kozmetike	TC 3 Problemi s lokacijom usluge	TC4 energetska učinkovitost i obnovljivi izvori energije	TC5 Turizam i povezane usluge	TC6 Poljoprivredni proizvodi	TC7 Transport	TC8 Koža i štavljenje materijala	TC9 Tekstil i povezani proizvodi	TC10 Upravljanje halal opskrbnim lancem	TC11 Halal sustav upravljanja	TC12 Prijevoz opasnih stvari	TC 13 Nakit	TC14 Nafta i srodni proizvodi
Zemlja članica zadužena za razvoj standarda sa naznačenom agencijom/instytucijom za standardiziranje	Alžir (IANOR)	Afganistan (ANSA)	Afganistan (ANSA)	Afganistan (ANSA)	Afganistan (ANSA)	Alžir (IANOR)	Afganistan (ANSA)	Kamerun (ANOR)	Afganistan (ANSA)	Afganistan (ANSA)	Afganistan (ANSA)	Afganistan (ANSA)	Afganistan (ANSA)	Afganistan (ANSA)
	Kamerun (ANOR)	Alžir (IANOR)	Alžir (IANOR)	Alžir (IANOR)	Alžir (IANOR)	Kamerun (ANOR)	Alžir (IANOR)	Gabon (AGANOR)	Kamerun (ANOR)	Alžir (IANOR)	Gambija (TGSB)	Gambija (TGSB)	Gambija (TGSB)	Gambija (TGSB)
	Iran (ISIRI)	Benin (ANM)	Kamerun (ANOR)	Kamerun (ANOR)	Kamerun (ANOR)	Kamerun (TGSB)	Kamerun (ANOR)	Iran (ISIRI)	Iran (ISIRI)	Kamerun (ANOR)	Iran (ISIRI)	Iran (ISIRI)	Iran (ISIRI)	Iran (ISIRI)
	Kirgistan (CSM)	Kamerun (ANOR)	Egipat (EOS)	Iran (ISIRI)	Gambija (TGSB)	Iran (ISIRI)	Egipat (EOS)	Saudijska Arabija (SASO)	Malezija (DSM)	Iran (ISIRI)	Malezija (DSM)	Libija (LNCISM)	Libija (LNCISM)	Libija (LNCISM)
	Libija (LNCISM)	Egipat (EOS)	Gabon (AGANOR)	Jordan (JSMO)	Iran (ISIRI)	Malezija (DSM)	Gabon (AGANOR)	Sudan (SSMO)	Mali (AMANORM)	Mali (AMANORM)	Pakistan (PSQCA)	Malezija (DSM)	Saudijska Arabija (SASO)	Saudijska Arabija (SASO)
	Malezija (DSM)	Gabon (AGANOR)	Iran (ISIRI)	Sudan (SSMO)	Jordan (JSMO)	Maroko (IMANOR)	Gambija (TGSB)	Turska (TSE)	Maroko (IMANOR)	Maroko (IMANOR)	Saudijska Arabija (SASO)	Maroko (IMANOR)	Senegal (ASN)	Sudan (SSMO)
	Maroko (IMANOR)	Gambija (TGSB)	Libija (LNCISM)	Turska (TSE)	Senegal (ASN)	Pakistan (PSQCA)	Iran (ISIRI)	Pakistan (PSQCA)	Pakistan (PSQCA)	Senegal (ASN)	Pakistan (PSQCA)	Turska (TSE)	Turska (TSE)	Turska (TSE)
	Pakistan (PSQCA)	Iran (ISIRI)	Malezija (DSM)	Sudan (SSMO)	Sudan (SSMO)	Senegal (ASN)	Pakistan (PSQCA)	Saudijska Arabija (SASO)	Saudijska Arabija (SASO)	Surinam (SSB)	Senegal (ASN)			Sudan (SSMO)
	Saudijska Arabija (SASO)	Jordan (JSMO)	Maroko (IMANOR)	Tunis (INNORPI)	Tunis (INNORPI)	Sudan (SSMO)	Senegal (ASN)	Turska (TSE)	Turska (TSE)	Turska (TSE)	Sudan (SSMO)			Turska (TSE)
	Senegal (ASN)	Libija (LNCISM)	Pakistan (PSQCA)	Turska (TSE)	Tunis (INNORPI)	Sudan (SSMO)	Sudan (SSMO)			Uganda (UNBS)	Tunis (INNORPI)			
	Sudan (SSMO)	Malezija (DSM)	Saudijska Arabija (SASO)		Turska (TSE)	Turska (TSE)	Turska (TSE)				Turska (TSE)			
	Tunis (INNORPI)	Maroko (IMANOR)	Saudijska Arabija (SASO)											
	Turska (TSE)	Pakistan (PSQCA)	Senegal (ASN)											
	Ujedinjeni Arapski Emirati (ESMA)	Saudijska Arabija (SASO)	Sudan (SSMO)											
	Senegal (ASN)	Tunis (INNORPI)												
	Sudan (SSMO)	Turska (TSE)												
	Tunis (INNORPI)	Ujedinjeni Arapski Emirati (ESMA)												
	Turska (TSE) UAE (ESMA)													

Izradila: autorica prema podacima The Standards and Metrology Institute for the Islamic Countries - Technical Committees, dostupno na <https://tinyurl.com/yc6abo48> (pristupljeno u razdoblju od 1. do 15. srpnja 2018. godine)

### **3.3. Postupak certificiranja halal kvalitete u Republici Hrvatskoj**

#### **3.3.1. HRN BAS 1049:2010**

Standardom HRN BAS 1049:2010 (Halal hrana - Zahtjevi i mjere) utvrđuju se zahtjevi i mjere za proizvode i usluge koji se moraju uskladiti s islamskim pravilima kako bi se ispunili uvjeti za dobivanje certifikata za halal kvalitetu. Uvjeti za utvrđivanje usklađenosti s islamskim pravilima za pojedine proizvode i usluge definiraju se posebnim uputama koja se referiraju na ovaj standard.

Hrvatski standard HRN BAS 1049:2010 odobren je od Hrvatskog zavoda za norme<sup>51</sup>, a počiva na Bosansko hercegovačkoj normi BAS 1049:2010<sup>52</sup>, odnosno njenoj prethodnici BAS 1049:2007 koja je stavljena van snage revizijom halal norme 2010. godine.

Stvaranje norme BAS 1049:2007 posljedica je iniciranja stvaranja Agencije za certificiranje halal kvalitete od strane Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini s ciljem uspostavljanja sistema koji bi proizvođačima omogućio da certificiraju svoje proizvodne procese i proizvode plasiraju na tržište sa oznakom „halal“. U izradi projekta, uz potpuno poštovanje islamskih načela, primijenjena su i suvremena znanstvena dostignuća te su zadovoljeni međunarodni zahtjevi iz područja standardizacije. Ujedno, vodilo se računa da svi akti budu usklađeni sa drugim relevantnim svjetskim standardima, kao što su ISO, HACCAP i Codex Alimentarius. Temeljni akti Agencije objedinjeni su u Knjigu halal standarda.

Vijeće za fetve Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini, a koje je sastavljeno od najistaknutijih autoriteta šerijatskog prava čija je nadležnost utvrđivanje stavova i davanje mišljenja o svim šerijatskim pitanjima u Bosni i Hercegovini, pregledalo je sve temeljne akte Agencije, te je ocijenjeno da su odredbe koje su u njima sadržane, u skladu s vjerskim propisima. Svojim rješenjem broj 54/05 od 30. prosinca 2005. godine, Vijeće za fetve odobrilo je da proizvodi koji budu proizvedeni u skladu sa temeljnim aktima Agencije mogu nositi oznaku „halal“. Rijaset Islamske zajednice u Bosni i Hercegovini na sjednici održanoj 22. veljače 2006. godine donio je odluku o početku rada Agencije za certificiranje halal kvalitete sa sjedištem u Tuzli.<sup>53</sup>

Valja spomenuti da je standard BAS 1049:2010 - Halal hrana prvi kao takav u Europi, a drugi u svijetu iza Malezijske norme MS 1500:2009 - Halal Food.

BAS 1049:2010 kompatibilan je sa standardom ISO i u skladu sa halal standardima zemalja islamske konferencije OIC/SMIIC 1 – Halal food. Uspostavljanje pouzdanog sistema halal certificiranja zaokruženo je dobivanjem halal akreditacijskog certifikata od Emirates International Accreditation Centra kao najvećeg priznanja koje halal certifikacijsko tijelo može postići. Pored toga, Bosansko hercegovačka Agencija okončala je i postupak registracije kod

<sup>51</sup> Hrvatski zavod za norme, <https://tinyurl.com/y99xllmp> (pristupljeno 10. srpnja 2018.)

<sup>52</sup> Institut za standardizaciju BiH, <https://tinyurl.com/y9vf5cel> (pristupljeno 10. srpnja 2018.)

<sup>53</sup> Islamska zajednica u BiH, <https://tinyurl.com/yqcrrr4g> (pristupljeno 10. srpnja 2018.)

JAKIM (Department of Islamic Development Malaysia) nadležnog državnog autoriteta za pitanja halala u Maleziji.

Do osnivanja Centra za certificiranje halal kvalitete u Hrvatskoj, certificiranje proizvoda i poduzeća u Hrvatskoj provodilo se temeljem ugovora o korištenju usluga Agencije za certificiranje halal kvalitete u Bosni i Hercegovini i Mešihata Islamske zajednice u Hrvatskoj.

### **3.3.2. Centar za certificiranje halal kvalitete u Republici Hrvatskoj**

Islamska zajednica u Hrvatskoj, u cilju zadovoljenja vjernika islamske vjeroispovijesti na izbor prehrane u skladu s vjerskim potrebama, osnovala je Centar za certificiranje halal kvalitete, kao organizacijski oblik vjerske zajednice. Centar je osnovan Odlukom o osnivanju Centra Mešihata Islamske zajednice u Hrvatskoj 29. siječnja 2010. godine. Jedan od ciljeva osnivanja bila je uspostava sustava koji bi omogućio proizvođačima i pružateljima uslugâ da certificiraju proizvodne procese i proizvode s mogućnošću plasiranja na tržište s oznakom „halal“.

Centar za certificiranje halal kvalitete registriran je kao specijalizirana institucija Islamske zajednice u Ministarstvu uprave RH, a temeljne djelatnosti obuhvaćaju<sup>54</sup>:

- edukaciju o halalu,
- certificiranje halal proizvoda i usluga,
- znanstvena i stručna istraživanja,
- promociju certificiranih proizvoda i proizvođača (mediji, sredstva javnog oglašavanja, predstavljanje na halal sajmovima u Hrvatskoj i svijetu).

Centar posjeduje certifikat norme ISO 9001:2008 (sustav za upravljanje kvalitetom).

Certificiranje halal kvalitete provodi se prema zahtjevima i mjerama Halal norme HRN BAS 1049:2010 koji je registriran u Hrvatskom zavodu za norme. Halal standard počiva na preventivno - proaktivnoj metodi te je kompatibilan sa međunarodnim standardima upravljanja kvalitetom. Knjiga halal standarda sadrži<sup>55</sup>: (1) Halal normu, (2) Proceduru certificiranja, (3) Pravilnik o auditu, (4) Pravilnik o halal klanju životinja, (5) Pravilnik o zaštitnom znaku, te (6) Priručnik o halal statusu aditiva.

„Centar za certificiranje halal kvalitete je jedini organizacijski oblik Islamske zajednice u Hrvatskoj koji je ovlašten tumačiti pojam halal (kao vjerski termin), pružati uslugu certificiranja halal usluga i proizvoda, izdavati halal certifikate, kao i vršiti nadzor nad certificiranim proizvodima i uslugama na području Republike Hrvatske.“<sup>56</sup>

---

<sup>54</sup> A. Dugonjić, „Centar za certificiranje halal kvalitete Zagreb“, Preporodov journal, specijalno izdanje Halal kvaliteta (halal prehrana i halal certificiranje), broj 118., 2010, str. 18, dostupno na <https://tinyurl.com/ydb79rgo> (pristupljeno 4. lipnja 2018.)

<sup>55</sup> Agencija za certificiranje halal kvalitete, <http://halal.hr/o-centru/> (pristupljeno 5. lipnja 2018.)

<sup>56</sup> Aneks I. ugovora između Vlade Republike Hrvatske i Islamske zajednice u Hrvatskoj o pitanjima od zajedničkog interesa, NN 46/2016, dostupno na <https://tinyurl.com/ya2h437w> (pristupljeno 15. kolovoza 2018.).

### **3.3.3. Postupak certificiranja halal kvalitete**

Proces dobivanja halal certifikata utvrđen je procedurom certificiranja halal kvalitete koja je sastavni dio halal standarda. Postupak certificiranja koju trebaju proći svi poduzetnici koji žele steći certifikat halal kvalitete u Republici Hrvatskoj je slijedeći<sup>57</sup>:

1. Poduzetnik podnosi zahtjev za certificiranje i dostavlja Centru dokumentaciju kojom dokazuje da posluje u skladu sa zakonskom regulativom i da može zadovoljiti zahtjeve halal kvalitete.
2. Centar provjerava dostavljenu dokumentaciju.
3. Centar i poduzetnik potpisuju ugovor o certificiranju.
4. Centar educira zaposlenike zaposlene kod poduzetnika kako bi znali implementirati i održavati zahtjeve halal norme.
5. Poduzetnik priprema dokumentaciju u kojoj su opisani svi procesi proizvodnje (od nabave sirovina i materijala koji se koriste u proizvodnji halal proizvoda, prijema i skladištenja sirovina, proizvodnje te skladištenja i transporta gotovih proizvoda), te iste implementira.
6. Provodi se certifikacijski audit u kojem Centar provjerava da li je poduzetnik ispunio zahtjeve za dobivanje halal certifikata.
7. Centar dostavlja svu dokumentaciju Komisiji za verifikaciju koja provjerava da li je certificiranje izvršeno na propisani način.
8. Upravni odbor Centra donosi odluku o dodjeli halal certifikata, te se poduzetniku dodjeljuje certifikat.

Na slici 10 prikazan je opisani postupak certificiranja halal kvalitete.

Centar za certificiranje halal kvalitete najavljenim i nenajavljenim auditima te laboratorijskim analizama gotovih proizvoda na prisutnost harama vrši provjeru poštivanja zahtjeva i mjera halal norme. Pravilnik o auditu i Pravilnik o zaštitnom znaku sastavni su dio internih procedura Centra, te se distribuiraju partnerima s kojima postoji potpisani ugovor.

Svaka tvrtka koja se certificira prema zahtjevima halal norme ima pravo i obvezu korištenja zaštitnog znaka halal kvalitete čiju uporabu isključivo odobrava Centar.

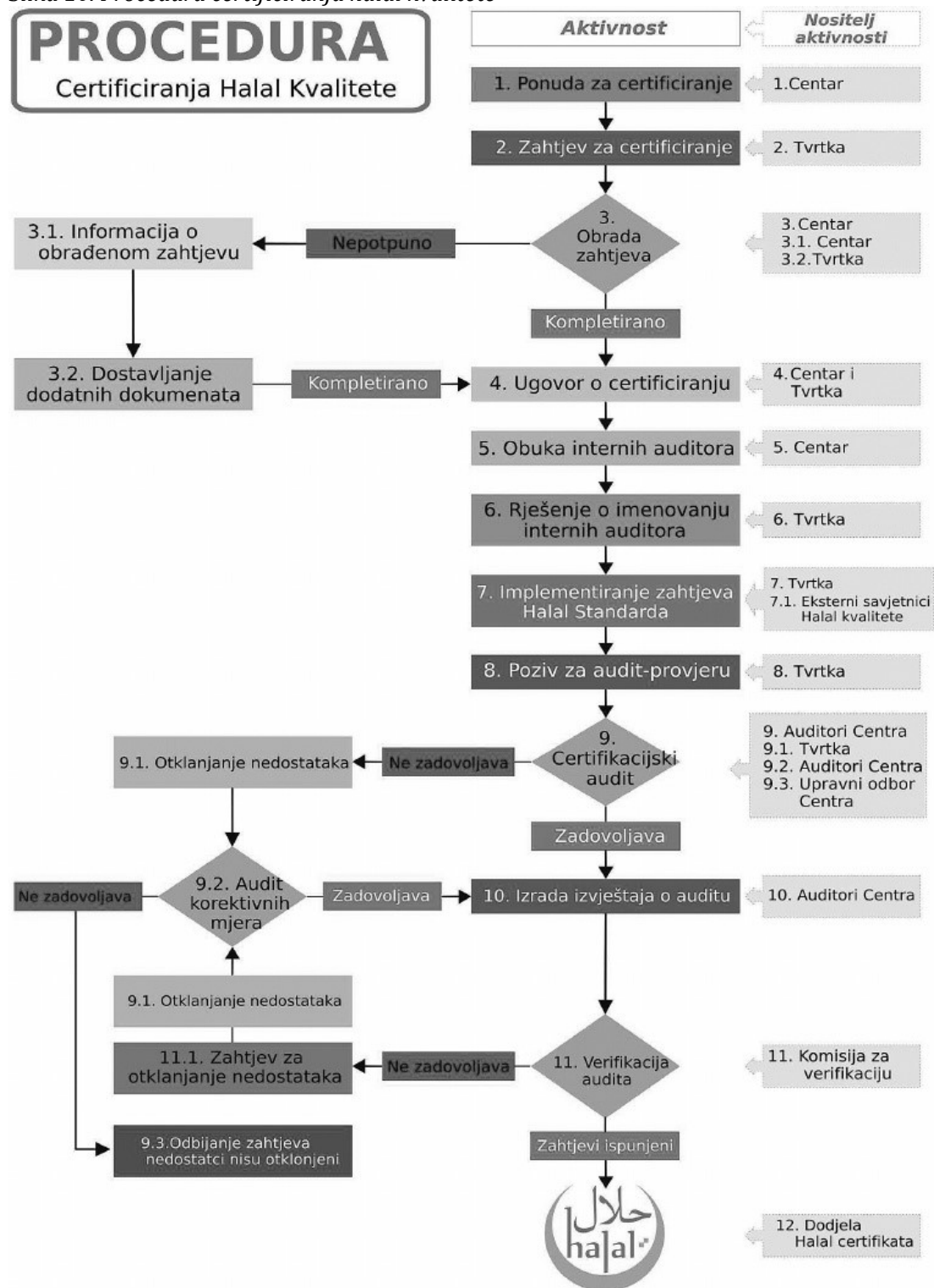
Na slici 11 prikazan je zaštitni znak halal kvalitete, dok je na slici 12 prikazan primjer halal certifikata.

---

<sup>57</sup> Agencija za certificiranje halal kvalitete, op. cit. pod 55



Slika 10. Procedura certificiranja halal kvalitete



Izvor: Dugonjić, A., Centar za certificiranje halal kvalitete Zagreb, Preporodov journal, specijalno izdanje Halal kvaliteta (halal prehrana i halal certificiranje), broj 118., 2010, str. 19, dostupno na <https://tinyurl.com/ydb79rgo> (pristupljeno 4. lipnja 2018. godine)

Slika 11. Primjer zaštitnog znaka halal kvalitete



Izvor: Agencija za certificiranje halal kvalitete, <http://halal.hr/marks-and-seals> (pristupljeno 14. kolovoza 2018. godine)

Slika 12. Primjer halal certifikata



Izvor: Belje d.d., <https://tinyurl.com/yc4sy19w> (pristupljeno 14. kolovoza 2018. godine)

### 3.3.4. Integracija halal certifikata u praksi hrvatskih poslovnih subjekata

Hrvatski poduzetnici neminovno su osvijestili činjenicu da posjedovanje halal certifikata stvara neupitnu konkurentsku prednost, te njihovim klijentima nedvosmisleno komunicira njihovu težnju da im osiguraju kvalitetan i siguran proizvod. Jedna od činjenica koja bi mogla odbiti neke od poduzetnika, naročito mikro, male i/ili obrtnike, jest sama cijena stjecanja halal certifikata. Naime, ona se kreće od „dvije tisuće do četrdeset tisuća eura ovisno o veličini kompanije, stupnju rizika te o prehrambenoj grani o kojoj se radi“<sup>58</sup>. Pa ipak, danas u Hrvatskoj 56 proizvođača mahom prehrambene industrije posjeduje halal certifikat za neke od proizvoda svog asortimana, dok su deset hotela, pet restorana, dvije tvrtke za catering, tri putničke agencije, jedna škola i jedne toplice certificirani za pružanje uslugâ.<sup>59</sup>

Slika 13 prikazuje samo neke od mnogobrojnih hrvatskih proizvoda nositelja halal certifikata.

Slika 13. Neki od hrvatskih proizvoda nositelja halal certifikata



Izvor: google.hr (pristupljeno 15. kolovoza 2018. godine), izbor autorice prema slobodnoj procjeni

<sup>58</sup> Poslovni tjednik Lider, <https://lider.media/arhiva/104444/> (pristupljeno 12. travnja 2018.)

<sup>59</sup> Agencija za certificiranje halal kvalitete, <http://halal.hr/pruzatelji-usluga>, podaci na dan 15. kolovoza 2018.

### 3.3. Sadašnja vrijednost i projekcija razvoja svjetskog tržišta halal proizvoda i uslugâ

Halal tržište može se podijeliti na: arapsko-islamsko tržište, halal tržište Europske Unije i regionalno halal tržište.

Arapsko-islamsko tržište možemo podijeliti na<sup>60</sup>: bogate zemlje (na primjer, Katar, Kuvajt, Ujedinjeni Arapski Emirati, Saudijska Arabija...), srednje bogate zemlje (na primjer, Libija, Turska, Malezija, Indonezija...), te siromašne zemlje (na primjer, Kirgistan, Tadžikistan, Gvineja...).

Zemlje članice OIC grupacije uvoze čak 85% mesa i živih životinja za svoje potrebe, i to mahom iz zemalja ne-muslimanskog tržišta: Brazila (4,1 milijarde dolara), Australije (2,3 milijarde dolara), Indije (2,1 milijarde dolara), Sjedinjenih Američkih Država (1 milijarda dolara) i Francuske (0,7 milijardi dolara).<sup>61</sup> Vodeći uvoznici iz OIC grupacije su Saudijska Arabija sa uvozom halal hrane u vrijednosti od 21,54 milijarde dolara, te Malezija sa 14,96 milijardom dolara.<sup>62</sup> Navedeno implicira izuzetnu potrebu za proizvodnjom halal certificiranih proizvoda i integritetom distribucijskog lanca.

Glavni pokretači rasta islamskih tržišta su<sup>63</sup>: mladi, veliki i brzo rastući segment muslimanskog stanovništva; velika i brzo rastuća svjetska islamska ekonomija; životni stil i poslovna praksa pod rastućim su utjecajem islamskih vrijednosti i etike; ekonomije OIC grupacije stavljaju fokus na razvoj halal tržišta; sudjelovanje velikog broja globalnih multinacionalnih kompanija; razvijene ekonomije traže tržišta s potencijalom rasta; rastuće značenje etike u poslovanju u prehrambenoj industriji, poštenoj trgovini, financijama, obrazovanju i okolišu; te tehnologija i povezanost.

Prema podacima Arapskog centra<sup>64</sup> potrošnja halal hrane sve je veća u europskim zemljama, a naročito u Francuskoj kao najvećem tržištu. Halal tržište u ovoj zemlji povećava se 7 do 10% godišnje. Procjenjuje se da vrijednost halal tržišta Europske Unije iznosi 66 milijardi američkih dolara, od čega samo na Francusku otpada 3 milijarde eura. Halal tržište Velike Britanije se procjenjuje na oko 2,8 milijardi funti, a prema podacima britanske Agencije za sigurnost hrane, halal hranu konzumira oko 6 milijuna krajnjih korisnika.

Nadalje, Bosna i Hercegovina, Srbija, Crna Gora, Makedonija, Albanija i Kosovo pokazuju sve veći interes za halal proizvodima. Prema istom izvoru<sup>65</sup>, postoje jako dobri primjeri pojedinih

<sup>60</sup> Arapski centar, <https://tinyurl.com/ybpq3hg9> (pristupljeno 10. lipnja 2018.)

<sup>61</sup> Global Islamic Economy Gateway, <https://tinyurl.com/y9twwyoc> (pristupljeno 30. prosinca 2017. godine)

<sup>62</sup> The Statistics portal, <https://tinyurl.com/ydh5sfp4> (pristupljeno 10. lipnja 2018.)

<sup>63</sup> Thomson Reuters, „State of the global islamic economy report 2016/2017“, London, 2016, dostupno na <https://tinyurl.com/ybbahm3y> (pristupljeno 10. lipnja 2018.)

<sup>64</sup> Agencija za certificiranje halal kvalitete, op. cit. pod 55

<sup>65</sup> Loc. cit.

hrvatskih tvrtki koje su upravo certificiranjem svojih proizvoda po zahtjevima halal kvalitete, te apliciranjem znaka halal kvalitete na ambalažu podigli svoj izvoz i do 40% na regionalnom halal tržištu.

Prema izvješću *State of the global islamic economy report 2016/2017*<sup>66</sup> procijenjena vrijednost globalne muslimanske potrošnje u 2015. godini iznosi preko 1,9 bilijuna dolara, dok je samo sektor islamskih financija ostvario preko 2 bilijuna dolara u imovini. Muslimani su tijekom 2015. godine na hranu i pića potrošili 1,17 bilijuna dolara, nakon čega slijedi odjeća i općenito izgled s 243 milijardi dolara, mediji i rekreacija s 189 milijardi dolara, putovanja sa 151 milijardom dolara, te farmaceutski proizvodi i kozmetika na začelju sa 133 milijarde dolara.

Prema istom izvješću, prihodi od certificiranih halal proizvoda i uslugâ iznosili su po sektorima: hrana i piće 415 milijardi dolara, prikladna modna odjeća kupljena od strane muslimanskih žena 44 milijardi dolara, halal friendly turističke usluge 24 milijarde dolara.

Proizvođači sektora prehrambene industrije koji posjeduju halal certifikate, po prihodima pokazuje jasne znakove zrelosti. Sektor i nadalje ostaje fragmentiran, a nedostatak globalnih standardiziranih propisa sprečava multinacionalne tvrtke koje se bave proizvodnjom hrane i pića da ulaze u halal prehrambenu industriju. Pa ipak, procjena je da će vrijednost muslimanske potrošnje do 2021. godine u ovom sektoru iznositi 1,9 bilijuna dolara, s godišnjom stopom rasta od 8,5% u razdoblju od 2015. do 2021. godine.

Halal putovanja, posjećivanje halal friendly destinacija, bilježi ogroman rast te se očekuje da će potrošnja do 2021. godine iznositi 243 milijarde dolara, s godišnjom stopom rasta od 8,2%. Potrošnja na odjeću i izgled općenito, prema procjenama, bilježit će potrošnju od 368 milijardi dolara do 2021. godine s godišnjom stopom rasta od 7,2%. Kao jednu od zanimljivih inovacija u području ove modne industrije valja spomenuti razvoj hidžaba koji se prilagođava klimatskim prilikama.

Halal farmaceutski i kozmetički sektor nastavlja s edukacijom o korištenim halal sastojcima u svojim proizvodima, pa se tako očekuje ostvarenje prihoda u iznosu od 213 milijardi dolara do 2021. godine. Stopa godišnjeg rasta halal farmaceutske industrije iznosi 9,3%, te 6,5% za industriju halal kozmetike.

Do 2021. godine očekuje se potrošnja od 262 milijarde dolara na halal medije i rekreaciju, s godišnjom stopom rasta od 5,6%.

Islamsko bankarstvo ipak ostvaruje najznačajniji rast potrošnje, te se očekuje da će do 2021. godine on iznositi preko 6 bilijuna dolara.

Također, kao potencijalne prilike ističu se i zdravstvo s ostvarenih 436 milijardi dolara, te obrazovanje s 402 milijarde dolara prihoda u 2015. godini, odnosno, u budućnosti, razvoj prilagođenih programa za educiranje o islamskoj ekonomiji, te zdravstvenog turizma.

---

<sup>66</sup> Thomson Reuters, op. cit.

### 3.4. Vrijednost razvoja halala kao brenda

Posjedovanje halal certifikata odnosno korištenje halala kao alata stjecanja komparativne prednosti može se smatrati x-faktorom koji može pomoći u širenju poslovanja, stvaranju novih tržišta i privlačenju većeg broja potrošača/klijenata. Također, uspio je „povećati vrijednost različitih marki, ublažiti ograničenja vezana uz zapreke pri ulasku na određena tržišta te stabilizirati fluktuirajuća tržišta“<sup>67</sup>. Tradicionalno prema Kur'anu sve što nije halal je haram, tako da je preduvjet halala za neki proizvod, uslugu ili proces uglavnom očigledan. Mešbeh (nesigurne) situacije zahtijevaju daljnje istraživanje u vidu laboratorijskih ispitivanja sastojaka, okoliša i uključenih zaposlenika, tako da se zaključci da li je mešbuh halal ili haram rijetko, ili nikada, ne izvode iz marketinga. Međutim, zasićenošću tržišta raznim proizvodima i uslugama, iz raznih izvora, neizbježno je da brendiranje halal oznakom postaje od sve veće važnosti. Certifikati izdani od vjerodostojnih agencija i institucija, pa i brendovi sami, omogućavaju razlikovanje i donošenje informirane odluke o kupovini.

Prema nekim autorima, osim što se kod većine javlja nesigurnost da li se islamski marketing uopće može smatrati zasebnom znanstvenom disciplinom, ostaje sporno što se može smatrati halal brendom. Odnosno, postavljaju se pitanja da li on ovisi o<sup>68</sup>: komuniciranju pozitivnih tvrdnji organizacije putem brenda; samoj prirodi proizvoda, procesa ili usluge; zemlji porijekla; destinaciji proizvoda/usluge brendiranih halal certifikatom; vjeri poduzetnika; halal certifikatu sastojaka; tržišnom udjelu muslimanskih i *islam friendly*; udjelu muslimanskih zaposlenika; provedbi pozitivnih potrošačkih politika prema muslimanima; korištenje islamskih ili islamom inspiriranih simbola i porukâ.

Za neke znanstvenike nema dilema, te oni *izvornim islamskim brendom* smatraju one proizvode/usluge koji zadovoljavaju tri uvjeta: (1) sukladni su šerijatskom zakonu, (2) porijeklom su iz islamskih zemalja, (3) ciljano tržište su muslimani.<sup>69</sup> Međutim, prave razliku između pojmova *pretpostavljeni halal brend* koji podrazumijeva proizvode/usluge porijeklom iz islamskih zemalja čije su ciljano tržište muslimani, ali nisu eksplicitno sukladni šerijatskom zakonu, te *uvozni islamski brend* koji podrazumijeva „islamizirane“ i halal certificirane proizvode/usluge porijeklom iz nemuslimanskih zemalja, čiji su muslimani ciljano tržište. Svakako valja naglasiti da proizvodi označeni izvornim islamski brendom ili uvoznim islamski brendom nose logo halal kvalitete kao simbol sukladnosti šerijatskim zakonima, te su odobreni od akreditiranih certifikacijskih agencija.

---

<sup>67</sup> Edbiz Consulting Group, „GIFR 2013, Chapter 14: Branding the Halal Industry“, London, 2013, str. 160 do 168, dostupno na [http://www.gifr.net/gifr2013/ch\\_14.PDF](http://www.gifr.net/gifr2013/ch_14.PDF) (pristupljeno 1. veljače 2018.)

<sup>68</sup> Prilagođeno prema J.A.J. Wilson i J. Liu, „The challenges of Islamic branding: navigating emotions and halal“, *Journal of Islamic Marketing*, vol. 1 no. 2, 2010, str. 33; dostupno na <https://tinyurl.com/ybdkbotv> (pristupljeno 24. prosinca 2017. godine)

<sup>69</sup> M. Y. Ali, „Halal branding: A study of muslim consumer perspective“, Conference paper, Abu Dhabi (UAE), 2012, str. 2, dostupno na <https://tinyurl.com/ydygducn> (pristupljeno 8. kolovoza 2018.)

## 4. Analiza ponašanja ciljanih segmenata tržišta halal proizvoda i uslugâ

Uspješni komunikacijski naponi, te u globalu cjelokupna marketinška strategija, počivaju na razumijevanju tko su naši potrošači, kako se ponašaju i koji je uzrok tome, te koji impulsi motiviraju potrošače u njihovu odabiru određenih proizvoda i/ili uslugâ. Ponašanje potrošača suptilni je fenomen koji uključuje različite psihološke procese (preradu informacija, proces učenja, proces promjene stavova i ponašanja), te socijalne procese (komunikaciju u grupi i osobne utjecaje).

Kao što je u drugom poglavlju naglašeno, ciljani segmenti tržišta halal proizvoda i uslugâ ovog rada su:

- muslimani
- potrošači vjeroispovijesti različitih od islama, vegani, vegetarijanci i ostali pobornici zdravog načina života i etičnog konzumerizma kao istaknuta tržišna niša.

Jedan od glavnih izazova islamskog marketinga je zadovoljenje potreba različitih islamskih tržišta, nikad ispuštajući iz vida da ona nisu homogena. Dapače, kao što će se iz daljnje razrade teme vidjeti, muslimani su izuzetno heterogeni segment sa različitim potrebama i očekivanjima.

Proučavanje identificiranih segmenata i njihova ponašanja ima za cilj nedvosmislenu identifikaciju i potpuno razumijevanje potreba i želja potrošača. Odnosno, razumijevanje religije, kulture, subkulture, običaja i tradicije koji uvjetuju potrebe i želje ciljanih segmenata.

### 4.1. Muslimani

Iako se religija odnosno vjera najčešće u literaturi proučava u sklopu kulturne grupe društvenih čimbenika ponašanja potrošača, za potrebe ovog rada islam će se obrađivati kao kompletan način života odnosno determinanta obilježja ličnosti, vrijednosti i stila života pojedinog muslimana.

Pri proučavanju, analiziranju ponašanja potrošača marketeri polaze od pet osnovnih načela, a koja su primjenjiva i na analiziranje ponašanja muslimanskih vjernika kao potrošača<sup>70</sup>:

- potrošač je suveren,
- motivi ponašanja potrošača se mogu identificirati,
- na ponašanje potrošača se može utjecati,
- utjecaji na potrošača moraju biti društveno prihvatljivi,
- ponašanje potrošača je dinamičan proces.

---

<sup>70</sup> T. Kesić, *Ponašanje potrošača*, Zagreb, Adeco, 1999, str. 2

#### **4.1.1. Čimbenici ponašanja s posebnim naglaskom na vjersku komponentu**

Način života muslimana izvire iz Kur'ana i Sunneta.

Svaki se musliman tijekom života treba pridržavati pet propisa, tzv. stupova islama<sup>71</sup>:

- Svaki musliman mora javno očitovati svoju vjeru, odnosno naglas govoriti da vjeruje kako je samo jedan Bog – Alah, te da je Muhamed Alahov prorok. To se izražava ovim riječima: *La ilah illa Allah, Muhamad rasul Allah*, što u prijevodu znači *Nema drugog Boga osim Alaha, Muhamed je Alahov poslanik*.
- Svaki se musliman treba moliti odnosno klanjati namaz pet puta dnevno te pritom biti okrenut prema Meki i to tako da prije molitve izvrši obradno pranje. Klanjanje namaza vrši se ujutro, u podne, oko 16 sati, u predvečerje i kasno navečer. Petkom u podne muslimani se mole u džamiji.
- Treći stup islama predstavlja obveza davanja milostinje (tzv. zekat), pri čemu se poseban vjerski doprinos daje na Bajram, dan koji označava završetak Ramazana, svetog mjeseca posta.
- Post za vrijeme cijelog mjeseca Ramazana četvrti je stup islama. Za to vrijeme, od izlaska do zalaska sunca, muslimani ništa ne jedu, ne piju i nemaju spolne odnose.
- Peti stup islama je obveza muslimana na hadž, odnosno hodočašćenje u Meku, barem jednom u životu. Ako je musliman siromašan, trebao bi poslati milostinju onima koji idu hodočastiti.

U knjizi „Ahhlak muslimana – Ponašanje i moral svakog muslimana“<sup>72</sup> navedeni su adabi, odnosno pravila lijepog ponašanja, raznovrsne tematike koji se tiču života muslimana i stvarnosti u kojoj živi. Tako se, između ostalog, mogu pronaći adabi lijepog odgoja duše, čišćenja i čistoće, obavljanja nužde, upotrebe misvaka ili četkice za zube, spavanja, odnosi prema lijepim urođenim svojstvima, propisi klanjanja istihare odnosno namaza koju muslimani obavljaju prilikom dvojbe oko donošenja odluke, psihičke zbunjenosti, rastrojenosti ili kakve brige, adabi lijepog ponašanja pri putovanju, odnosa prema roditeljima, djeci i bračnom drugu, rođacima, susjedima i prijateljima, ... U knjizi se ujedno ističu i primjeri pohvalnih moralnih osobina muslimana kao što su: istinoljubivost, emanet (osoba od povjerenja), strpljivost, skromnost, plemenitost, samilost i pravednost; dok su primjeri pokuđenih moralnih osobina: laganje, prevara, oholost, škrtost, zavidnost, nepravda, ogovaranje, prenošenje tuđih riječi i nepravda<sup>73</sup>.

---

<sup>71</sup> S. Majdandžić-Gladić, „Islam“, dostupno na <https://www.vjeraidjela.com/islam> (pristupljeno 2. kolovoza 2018.)

<sup>72</sup> Grupa autora, „Ahhlak muslimana – Ponašanje i moral svakog muslimana“, Rijad, 2010. godine, dostupno na <https://tinyurl.com/y78kdo9q> (pristupljeno 10. lipnja 2018.)

<sup>73</sup> Loc. cit.



2009. godine objavljeni su rezultati zajedničkog istraživanja tržišta agencijâ AMRB i J. Walter Thompson Intelligence koje je provedeno na teritoriju deset pretežno islamskih zemalja (Alžiru, Egiptu, Jordanu, Ujedinjenim Arapskim Emiratima, Saudijskoj Arabiji, Turskoj, Iranu, Pakistanu, Maleziji i Indoneziji) s ciljem boljeg razumijevanja kako islam kao religija utječe na izbor muslimanskih potrošača. Istraživanje je provedeno kombinacijom desk research metode, intervjuima s 40 „opinion“ liderima, putem 60 rasprava u fokus grupama, iščitavanjem 120 etnografskih dnevnika i putem 7.000 kvantitativnih istraživačkih intervjua.<sup>74</sup>

Kvalitativno istraživanje generiralo je 125 stavova. Proučavanjem istih prema (1) medijima i oglašavanju, proizvodima i uslugama; (2) samima sebi, muškarcima/ženama, prijateljima/obitelji; (3) osobnim izborima, snovima i aspiracijama, tradiciji i kulturi, razlikama u generacijama, te korištenjem faktorske analize, istraživači su uspjeli identificirati pet različitih segmenata muslimanskih potrošača baziranih na vrijednostima i običajima. Stoga razlikujemo:

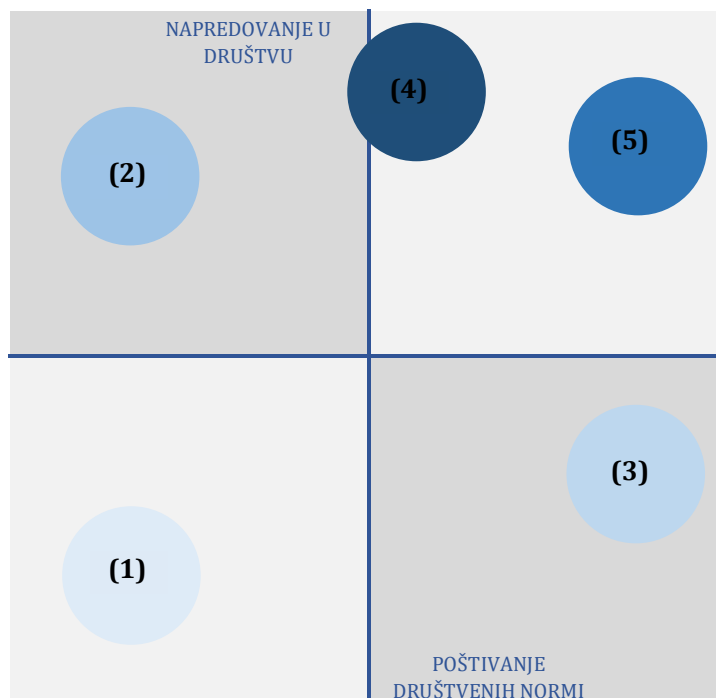
- (1) Vjerske konzervativce, koji očekuju da drugi slijede vjeru i ne odobravaju rodnu interakciju. Ne podržavaju medije i imaju averziju prema informacijama. Ovoj skupini najčešće pripadaju stariji muškarci koji su čak skloni izabrati vjerska uvjerenja nauštrb vlastitih izbora. Na televiziji i/ili internetu zanimaju ih vjerski programi.
- (2) New-age muslimane, koji su religiozni ali to ne očekuju i od ostalih. Vjeruju u socijalno napredovanje te podržavaju osnaživanje žena i ravnopravnost spolova. Zalažu se za medije i razumiju potencijalne prednosti interneta. Ovoj skupini najčešće pripadaju žene gornjeg ili srednjeg društvenog sloja koje žive u većim gradovima. Iako su religiozne, prihvaćaju nove medije te su zainteresirane za nove trendove i modu.
- (3) Društvene komformiste, koji vjeruju da se društvene norme trebaju poštivati čak i ako to znači zanemarivanje vlastitog izbora. Nedostaje im samopouzdanja i ovise o drugima prilikom donošenja odluka. U isto vrijeme, sami nisu posebno religiozni. Ovoj skupini najčešće pripadaju muškarci nižih društvenih klasa.
- (4) Pragmatične vrijedne radnike, koji nisu tradicionalisti ali su ambiciozni. Otvorenog su uma, te su spremni pronalaziti kompromise u vjerskim vrijednostima kako bi unaprijedili život. Oni su najbogatiji segment. Većinom žive izvan velikih gradova te stalno traže nove načine ekstra zarade i štednje za budućnost.
- (5) Liberale, koji su slobodoumni, neovisni i uporni. Tradicija i vjerska praksa ih pretjerano ne zanimaju. Vole istraživati različite opcije čak i ako one ne odgovaraju prihvaćenim vjerskim i društvenim normama. Mlađi su i bogatiji segment, više su zainteresirani za najnovije vijesti, posao, glazbu, avanture i odmore.

---

<sup>74</sup> M. Vohra, G. Bhalla, A. Chowdhury, „Understanding the islamic consumer“, Research world, 2009, dostupno na <https://tinyurl.com/y7sao9aj> (pristupljeno 1. srpnja 2018.) i AMRB, „The Modern Muslim Consumer“, Dubai, <https://tinyurl.com/y9cd85bh> (pristupljeno 1. srpnja 2018.)

Kao što je iz slike 14 vidljivo, mapiranjem navedenih segmenata korištenjem korespondentne analize, pojavile su se dvije široke dimenzije: utjecaj religije u osobnom izboru, odnosno poštivanje društvenih normi, te želja za napredovanjem u društvu.

Slika 14. Mapiranje segmenata



Izvor: Vohra M., Bhalla G., Chowdhury A., „ Understanding the islamic consumer“, *Research world*, veljača 2009. godine, dostupno na <https://tinyurl.com/y7sao9aj> (pristupljeno 1. srpnja 2018. godine)

Pew Research Center (The Pew Forum on Religion & Public Life) izdao je 2013. godine studiju *The World's Muslims: Religion, Politics and Society*<sup>75</sup> u kojoj su izneseni rezultati socijalnih i političkih viđenja muslimana diljem svijeta. Rezultati se baziraju na istraživanju javnog mišljenja ispitanika u razdoblju od 2008. do 2012. godine u 39 zemalja i teritorija na tri kontinenta (Afrika, Azija i Europa), podijeljenih na šest područja: jugoistočna Europa, središnja Azija, jugoistočna Azija, južna Azija, Bliski istok – sjeverna Afrika, jugoistočna Supsaharska Afrika.

Za potrebe razumijevanja ponašanja muslimana kao potrošača, za potrebe ovog rada, prenijet je dio relevantnih zaključaka istraživanja:

<sup>75</sup> Pew Research Center, „The World's Muslims: Religion, Politics and Society“, 2013, dostupno na <https://tinyurl.com/mheey6u> (pristupljeno 24. veljače 2018.)

- Muslimani u cijelom svijetu poprilično se slažu da je vjera u Boga preduvjet da bi osoba bila moralna: od 38 zemalja u kojima je istraživanje izvršeno, u Albaniji tek 45% i Kazahstanu 41% muslimana povezuje vjeru u Boga s moralnošću (ovo pitanje nije postavljano u Afganistanu).
- Najmanje 60% ispitanih muslimana slaže se da su slijedeće aktivnosti moralno pogrešne: prostitucija, homoseksualnost, samoubojstvo, izvanbračni seks, pijenje alkohola, abortus i eutanazija.
- Moralni stavovi manje su ujednačeni kada se radi o pitanjima poligamije, razvoda i planiranja obitelji. U slučaju poligamije samo u jugoistočnoj Europi (medijan od 68%) i središnjoj Aziji (62%) poligamija se smatra neprihvatljivom, dok u ostalim istraživanim područjima stavovi prema poligamiji izuzetno variraju od zemlje do zemlje. U supsaharskoj Africi, medijan od 51% izričito opisuje razvod kao moralno pogrešan, dok se u drugim regijama mišljenja značajno razlikuju na razini države. Mnogi muslimani ističu da razvod nije moralno pitanje odnosno da moralnost razvoda ovisi o situaciji. Muslimani su također podijeljeni kada je riječ o planiranju obitelji. Većina se muslimana slaže da problem kontrole rađanja unutar braka nije moralno pitanje odnosno da ovisi o situaciji.
- Stavovi muslimana prema ženskim pravima su mješoviti. U većini dijelova svijeta muslimani se slažu da je žena ta koja treba odlučiti hoće li glavu pokriti velom u javnosti. Međutim, u privatnom životu, većina je muslimana složna da bi supruga uvijek trebala poslušati muža. Znatno je neslaganje u mišljenjima da li žene smiju pokrenuti razvod braka i jesu li kćerke ravnopravne sinovima po pitanju nasljeđivanja.

Jedno od zanimljivijih područja istraživanja jest odnos islama i modernog načina života. Rezultati istraživanja na ovu temu prikazani su u tablici 9. U promatranom razdoblju (od 2008. do 2012. godine) većini muslimana bilo je ugodno prakticirati svoju vjeru u suvremenom svijetu. Relativno mali broj je onih koji su osjećali da postoji inherentni sukob između religiozne pobožnosti i življenja u modernom društvu. Prevladavajuće stajalište jest, kao što je i iz tablice vidljivo, da u većini ispitanih zemalja nema sukoba između religije i suvremenog načina života. S druge strane, većina muslimana misli da zapadnjačka glazba, filmovi i televizija predstavljaju moralnu prijetnju njihovoj zemlji. Pa ipak, na osobnoj razini, znatni postoci kažu da uživaju u zapadnoj zabavi.

Tablica 9. Konflikti između islama i suvremenog načina života

Median % muslimana koji vjeruju da:	Nema konflikta između religije i modernog društva	Nema konflikta između religije i znanosti	Živa bića evoluiraju tijekom vremena
Jugoistočna Europa	58	50	54
Središnja Azija	71	61	54
Jugoistočna Azija	64	54	39
Južna Azija	39	45	30
Bliski Istok - sjeverna Afrika	60	75	58
Supraharska Afrika (osim Nigera)	50	-	-

Izvor: Pew Research Center, „The World's Muslims: Religion, Politics and Society“, dostupno na <https://tinyurl.com/mheey6u> (pristupljeno 24. veljače 2018. godine)

Pew Research Centar proveo je tijekom 2017. godine istraživanje američkih muslimana pokrivajući mnogobrojne teme, uključujući vjerska uvjerenja i prakticiranje vjere, društvene vrijednosti, poglede na ekstremizam i političke preferencije.<sup>76</sup> Prema istraživanju, muslimani koji su sudjelovali u istraživanju izjavili su da su prvi dani Trumpovog predsjedavanja bili izuzetno napeti. Muslimani u Sjedinjenim Američkim Državama primjećuju veliku diskriminaciju protiv njihove vjerske skupine, te smatraju da njihovi kolege Amerikanci ne vide islam kao dio američkog društva. Neovisno o tome, čak je 89% ispitanika izjavilo da su ponosni što su muslimani i što su Amerikanci iako se suočavaju sa značajnim izazovima u američkom društvu.

U tablici 10 prikazani su rezultati ispitivanja o tome koje su stavke američkim muslimanima, uz vjerovanje u Boga, ljubav prema proroku Muhamedu i život prema Kur'anu i Sunnetu, još od izuzetne važnosti pri utvrđivanju njihova vjerskog identiteta.

85% američkih muslimana izjasnilo se da je vjerovanje u Boga neophodno za njihov vjerski identitet, dok je 10% reklo da je vjerovanje u Boga važno ali ne i bitno. Za većinu (72%) biti musliman vezano je uz ljubav prema proroku Muhamedu.

Osim ovih temeljnih vjerskih uvjerenja, 69% američkih muslimana također stavlja naglasak na borbu za pravdu i jednakost u društvu, dok 62% smatra izuzetno važno pitanje zaštite okoliša. Važnost okoliša još je važnija među onima koji kažu da je religija vrlo važna u njihovim životima: 68% ove skupine kažu kako je zaštita okoliša neophodna za njihov vjerski identitet. Tek 48% ispitanika smatra da je prehrana halal hranom važna za njihov vjerski identitet, dok 44% ispitanika smatra da je to skromno odijevanje.

<sup>76</sup> Pew Research Center, „U.S. Muslims Concerned About Their Place in Society, but Continue to Believe in the American Dream“, 2017, dostupno na <https://tinyurl.com/y86o7a35> (pristupljeno 3. ožujka 2018.)

Tablica 10. Najbitnija stavka koja američkim muslimanima definira njihov vjerski identitet

% onih koji su rekli da je ____ najbitnija stavka što definira njihov muslimanski identitet.	Borba za pravdu	Zaštita okoliša	Prehrana halal hranom	Skromno odijevanje	Udaja / ženidba
Američki muslimani	69	62	48	44	41
Muškarci	68	59	48	36	41
Žene	71	66	47	52	42
Dob 18-39	70	64	48	47	39
Dob 40+	68	60	48	40	45
Manja sprema od fakultetske	67	64	54	47	47
Fakultetski obrazovani	74	59	34	37	28
Rođeni u Sjedinjenim Američkim Državama	66	60	50	45	38
Afroamerikanci	72	70	72	57	48
Ostale rase	64	56	41	39	33
Rođeni izvan Sjedinjenih Američkih Država	72	65	47	44	44
Arapci, Bliski istok, Sjeverna Afrika	76	66	55	53	43
Južna Azija	71	65	52	39	42
U braku	73	67	48	46	48
Samci	65	58	48	41	34
Religija je vrlo važna	72	68	61	56	50
Religija nije toliko važna	65	51	24	21	26

Izvor: G. Abdo, „Strong religious beliefs are only one part of Muslim American identity“, dostupno na <https://tinyurl.com/y9jmpopf> (pristupljeno 4. lipnja 2018. godine)

U Tablici 11 iskazane su stvari koje američki muslimani cijene kao najvažnijima u svojim životima.

Tablica 11. Stvari koje američki muslimani cijene najvažnijima u svojim životima

% onih koji su rekli da je ____ najvažnija stvar u njihovim životima.	Biti dobar roditelj.	Biti uspješan u visoko plaćenju branši.	Živjeti veoma religiozan život.	Imati slobodnog vremena.
Američki muslimani	67	30	31	21
Američka javnost	66	17	27	18

Izvor: Pew Research Center, „U.S. Muslims Concerned About Their Place in Society, but Continue to Believe in the American Dream“, dostupno na <https://tinyurl.com/y86o7a35> (pristupljeno 3. ožujka 2018. godine)

Kao i opća američka javnost, većina muslimana smatra da je biti dobar roditelj najvažnija stvar u njihovim životima. Imaju ambiciju da budu poslovno uspješni, dok je trećini najvažnija stvar imati veoma religiozan život.

Za problematiku ovog rada od izuzetne je važnosti činjenica da 64% odraslih američkih muslimana otvoreno priznaje da postoji prostor za višestruka tumačenja i naukovanje islama, dok ih 52% smatra da to treba učiniti na način da naukovanje reflektira suvremenu problematiku. 31% ispitanika smatra da postoji samo jedan istinski način tumačenja islama, dok ih 38% smatra da se tradicionalno poimanje islama u cijelosti može nositi s problemima današnjice.<sup>77</sup>

#### **4.1.2. Specifičnosti potrošnje**

Specifičnosti potrošnje muslimana, kao i njihovo ponašanje općenito, izvire iz Kur'ana i Sunneta. Islam naučava da je svaki čovjek odgovoran pred Allahom za svoje ponašanje, te da se u Allahu može pronaći vodstvo i put života. U literaturi se tako može pronaći pojam *homo islamicus* kao opreka *homo economicus* koji „predstavlja racionalno ljudsko biće definirano određenim modelima društvene znanosti, posebice ekonomskima, a koji djeluje u vlastitom interesu kako bi postigao zadani cilj“<sup>78</sup>. *Homo islamicus*, s druge strane, „predstavlja dio idealiziranog društva prožetog islamskih vrijednostima i predanosti“<sup>79</sup>. Ističe se da je najvažnija razlika između *homo islamicusa* i *homo economicusa* pretpostavka altruizma, odnosno da je islamu cilj dobrobit zajednice u kojoj se svaki pojedinac ponaša altruistički u skladu s vjerskim normama. Tako se u Kur'anu u suri Al-Isra' (Noćno putovanje) u ajetu sedmom ističe: „Sve što činite - činite sebi, dobro i zlo“, što se može povezati sa Adam Smithovom teorijom nevidljive ruke gdje, u grubo, pojedinac čineći najbolje za sebe, čini i najbolje za društvo u cjelini. Islamski ekonomisti nadasve izražavaju nezadovoljstvo *homo economicusom* kao bihevioralnim modelom kojim bi se trebala objasniti i opisati esencija samog *homo islamicusa*. Osnovna razlika počiva u samoj funkciji korisnosti. Funkcija korisnosti ponašanja *homo islamicusa* jest nagrada ili kazna na onom svijetu, pa tako u suri Al-Mu'min (Vjernik) u ajetu dvadesetom stoji „Allah će po pravdi presuditi, a oni kojima se oni, pored Njega, klanjaju - neće ni po čemu suditi. Allah, zaista, sve čuje i sve vidi.“ Islamski potrošač će nesumnjivo težiti da maksimizira svoje zadovoljstvo, ali nikad ukoliko je to suprotno duhu islama.

---

<sup>77</sup> E. Podrebarac Sciapac, „U.S. Muslims are religiously observant, but open to multiple interpretations of Islam“, 2017, dostupno na <https://tinyurl.com/y8ry2x32> (pristupljeno 7. kolovoza 2018.)

<sup>78</sup> M.O. Farooq, „Self-Interest, Homo Islamicus and Some Behavioral Assumptions in Islamic Economics and Finance“, International Journal of Excellence in Islamic Banking and Finance, vol. 1, no. 1, str. 52 do 79, 2011, dostupno na <https://tinyurl.com/ycljvmr7> (pristupljeno 10. kolovoza 2018.)

<sup>79</sup> Loc. cit.

Ibn al-Qayyim ističe islamski stav da je ovaj život test i suđenje kojim upravlja Allah kroz dodjelu bogatstva, ali i kroz njihovo odvajanje. „Posjedovanje bogatstva nije dokaz Allahove milosti, niti je njegov nedostatak. Bogatstvo nije namijenjeno pukom uživanju, što je razina na kojoj životinje žive.“<sup>80</sup> Svakako je razvidno da se pred muslimane stavlja zahtjev racionalnosti kao jedna od etičnih normi islama. „Korisnost, preferencije, izbor, ali i cjelokupno ponašanje islamskog potrošača ovise o religioznim ograničenjima. Naime, ponašanje prilikom potrošnje smatra se u islamu jednim od načina manifestiranja zahvalnosti Allahu.“<sup>81</sup>

Islamski teoretičari smatraju da ukupnu potrošnju islamskog potrošača determiniraju dvije vrste potrošnje, i to<sup>82</sup>:

- potrošnja za zadovoljavanje svojih (i svoje obitelji) materijalnih potreba, i
- potrošnja za zadovoljavanje potreba drugih (u ime Allaha).

Može se zaključiti da su smjernice ponašanja muslimanskih potrošača slijedeće<sup>83</sup>:

- potrošnja nije sama sebi svrha, ona ima plemeniti cilj: zadovoljstvo Allaha,
- način dobivanja roba i uslugâ za potrošnju mora biti islamski prihvatljiv i dozvoljen,
- robe i usluge, moraju biti, same po sebi, čiste (halal),
- samo čiste robe i usluge su dozvoljene za potrošnju,
- u potrošnji se treba držati načela umjerenosti, izbjegavajući i škrtost i rasipništvo.

#### **4.2. Potrošači vjeroispovijesti različitih od islama, vegani, vegetarijanci i ostali pobornici zdravog načina života i etičnog konzumerizma**

Izuzetno je važno razumjeti da je koncept halala prevazišao granice religije.

Halal proizvodi i usluge, obzirom da u svojoj srži imaju ukomponiran integritet lanca vrijednosti i beskompromisnu kvalitetu, svakako imaju veliki tržišni potencijal kod potrošača vjeroispovijesti različitih od islama, vegana, vegetarijanaca i ostalih pobornika zdravog načina života i etičnog konzumerizma.

Što se hrane tiče, svijest, stavovi i mišljenja, o zdravoj (pre)hrani u prosječnog se potrošača mijenja i to u pozitivnom smislu. Konzumiranje zdrave hrane, što podrazumijeva zdravu, uravnoteženu i raznovrsnu prehranu, nadasve predstavlja samo jedan od aspekata zdravog načina življenja, a pripomaže u ostvarivanju ravnoteže fizičkog i psihičkog zdravlja.

---

<sup>80</sup> A. A. Islahi, „Economic thought of Ibn Al-Gayyim (1292 – 1350 a.d.)“, Jeddah - Saudijska Arabija, 2009, dostupno na <https://tinyurl.com/ybsonotw> (pristupljeno 10. kolovoza 2018.)

<sup>81</sup> O. Jurković Majić, „Primjena halal i košer certifikata u marketingu hrane“, Preporodov journal, specijalno izdanje Halal kvaliteta (halal prehrana i halal certificiranje), broj 118., 2010, str. 28 dostupno na <https://tinyurl.com/ydb79rgo> (pristupljeno 4. lipnja 2018.)

<sup>82</sup> Loc. cit.

<sup>83</sup> Loc. cit.

Konзумiranje zdrave hrane, uz zadržavanje „loših“ navika kao što su, na primjer, izbjegavanje tjelovježbe, konzumiranje većih nepotrebnih količina lijekova i/ili opijata, pušenje, alkoholizam ili svjesni neuredni počinak, samo po sebi neće imati značajnog učinka na zdravlje pojedinca.

U proljeće 2017. godine agencija Henda<sup>84</sup>, s ciljem stjecanja uvida u globalne sličnosti, ali i razlike, u stavovima svih relevantnih aktera u procesu proizvodnje i prodaje zdrave hrane, provela je istraživanje koje je obuhvaćalo ispitanike na području Hrvatske, Ujedinjenog Kraljevstva, Brazila, Njemačke, Mađarske, Grčke, Poljske, Rusije i Turske. Istraživanje je provedeno modernom kvalitativnom metodom prikupljanja podataka – online forumom. U istraživanju su sudjelovali ispitanici koji se trude hraniti i živjeti zdravo u dobi od 25 do 45 godina te srednje i više razine prihoda.

Grafičkim prikazima 4 i 5 prikazani su rezultati istraživanja: razlozi kupovanja zdrave hrane i prepreke za konzumaciju i kupovinu zdrave hrane.

#### *Grafički prikaz 4. Razlozi kupovanja zdrave hrane*



*Izvor: M. Soršak Susović, „Zdrava hrana – Trendovi: Izgradnja i održavanje povjerenja“, dostupno na <https://tinyurl.com/y97d8u26> (pristupljeno 1. lipnja 2018. godine)*

Kao što je iz grafičkih prikaza vidljivo, za 48% ispitanika zdrav stil života je osnovni razlog kupovanja zdrave hrane, dok je na drugom mjestu s 34% istaknuto izbjegavanje konzumacije aditiva i konzervansa. Pa ipak, prema istom izvoru<sup>85</sup>, tek 66% ispitanika na deklaracijama gleda aditive i konzervanse, i to posebno u situacijama kada se susreću s novim proizvodom, kada kupuju za djecu ili u kućanstvu postoje osobe s nekom preosjetljivošću na hranu. Cijena je daleko najveća prepreka konzumacije i kupovine zdrave hrane, međutim „potrošači su spremni platiti 10 do 20% više za hranu za koju smatraju da je zdravija, no za takvo povećanje cijene očekuju neki certifikat ili jamstvo kvalitete“<sup>86</sup>.

<sup>84</sup> M. Soršak Susović, „Zdrava hrana – Trendovi: Izgradnja i održavanje povjerenja“, dostupno na <https://tinyurl.com/y97d8u26> (pristupljeno 1. lipnja 2018.)

<sup>85</sup> Loc. cit.

<sup>86</sup> Loc. cit.



### Grafički prikaz 5. Prepreke za konzumaciju i kupovinu zdrave hrane



Izvor: M. Soršak Susović, „Zdrava hrana – Trendovi: Izgradnja i održavanje povjerenja“, dostupno na <https://tinyurl.com/y97d8u26> (pristupljeno 1. lipnja 2018. godine)

Prema izvješću objavljenom 2017. godine, „Tržište prirodne hrane i pića po proizvodu i distribucijskom kanalu: Analiza globalnih prilika i prognoza industrije za razdoblje 2017 – 2023“<sup>87</sup>, globalno tržište prirodnih jela i pića u 2016. godini vrijedilo je 79.137 milijuna dolara, s time da se procjenjuje da će vrijednost istog do 2023. godine dosegnuti 191.973 milijuna dolara. U izvješću je istaknuto da se termini prirodna hrana i piće odnose na prehrambene proizvode koji se proizvode bez upotrebe hormona, antibiotika ili umjetnih okusa, odnosno da strogi regulatorni standardi ne postoje za prirodnu hranu i piće u većini zemalja svijeta.

Svaki čovjek ima slobodu izbora. Pa tako, na primjer, kršćani imaju slobodan odabir da li će jesti svinjetinu, konzumirati alkohol, jesti slatkiše punjene likerom (obzirom da su svi proizvodi koji sadrže alkohol haram) ili gumene bombone (obzirom da je jedan od sastojaka i želatina koja se industrijski proizvodi od otpadaka iz mesne industrije, poput kože, kostiju i papaka, uglavnom krava i svinja). Muslimani bi, s druge strane, takve proizvode trebali odbiti konzumirati.

Konzumiranje proizvoda i usluga brendiranih halal certifikatom ni na koji način ne može nanijeti štetu nemuslimanima, uz ograničenje (i upozorenje) da su i inače korisnici takvih proizvoda ili usluga. Konkretno, konzumiranje meda sa halal certifikatom osobi koja je alergična na med uzrokovat će iste nuspojave i/ili štetne posljedice kao da konzumira med bez halal certifikata.

<sup>87</sup> Allied Market Research, „Global Natural Food and Drinks Market Expected to Reach \$191,973 Million by 2023“, dostupno na <https://tinyurl.com/yd9lyzdx> (pristupljeno 8. kolovoza 2018.)

U srži vegetarijanstva i veganstva etična briga o životinjama i prirodi općenito, kao i neke osobnije odluke vezane su uz zdravlje, duhovnost i vjeru. Halal proizvodi i usluge mogu biti prikladni i za vegane i vegetarijance, međutim veganski i vegetarijanski proizvodi nisu nužno pogodni za muslimane.

Primjer proizvoda koji je pogodan za vegetarijance je sir nositelj halal certifikata, jer nužno mora biti bez pepsina. Naime, pepsin je enzim koji se uzima iz želudaca životinja, najčešće svinjskih, a koristi se u proizvodnji sireva. Pepsin je kao takav haram, a vegetarijancima osigurava da neće u neznanju konzumirati životinjski nusproizvod.

Koncept halala nalaže obvezu primjene principâ transparentnosti i sljedivosti, predstavlja siguran i zdrav proizvod ili uslugu, proizvedenog ili ponuđenu po najvišim standardima kvalitete. Koncept zadovoljenja potreba potrošača uključujući i premašivanje njihova očekivanja moguće je ostvariti certificiranjem i prikladnim označavanjem proizvoda i/ili usluge kojim se garantira neupitna kvaliteta, porijeklo i saznanje da je isti nastao na etičnim postulatima poslovanja.

## 5. Principi islamskog marketinga

Islam je religija koja ima ekonomske i poslovne sustave koji su dobro definirani i dokazali su na mnogobrojnim primjerima svoju učinkovitost i snagu. Islam se ne može odvojiti od realnosti muslimanskog čovjeka, njegovih svakodnevnih aktivnosti, bile one vjerske, društvene ili komercijalne. Etika upravlja svim aspektima života u islamu, kako poslovnom tako i privatnom. Na slici 15 prikazani su postulati islamske etičke filozofije, odnosno temeljne istine koje se ne dokazuju i koje služe kao osnova neke logičke teorije. Kao što je vidljivo, temeljni postulati islamske etičke filozofije su jedinstvo, ravnoteža, slobodna volja, odgovornost i dobronamjernost.

Slika 15. Temeljni postulati islamske etičke filozofije

Temeljni postulati	Opis
Jedinstvo	Politički, ekonomski, društveni i vjerski aspekti čovjekovog života kao homogene cjeline, koja je konzistentna iznutra, ali i integrirana s golemim svemirom izvana.
Ravnoteža	Osjećaj ravnoteže između različitih aspekata čovjekovog života kako bi se ostvario najbolji društveni poredak.
Slobodna volja	Čovjekova sposobnost da djeluje bez vanjske prisile unutar parametara Allahova stvaranja kao i Allahovih povjerenika na zemlji.
Odgovornost	Čovjekova potreba da bude odgovoran za svoje postupke.
Dobronamjernost	Radnja kojom se žele dobre namjere ili dobro drugim osobama, bez ikakvih obveza zauzvrat.

Izvor: A. Haque i dr., „A Collection of Islamic Advertising Principles“, Conference paper, 8th International Management and Accounting Conference (IMAC8), Langkawi Island, Malaysia, 2016, dostupno na <https://tinyurl.com/yaagmtxk> (pristupljeno 30. ožujka 2018.)

I dok je marketing temeljen na islamskim principima relativno novo polje izučavanja u marketingu, primjena islamske etike unutar ekonomije nije nova, obzirom da je i sam prorok Muhamed bio trgovac. „Jedna od najvažnijih osobitosti islamskog marketinga jest njegov odnos prema muslimanskim potrošačima: možemo reći da je ambiciozni islamski marketing ideologija, prema kojoj profesionalnost ne može biti procijenjena samo na temelju proizvoda i/ili usluga. Islam tvrdi da pojedinci u svom profesionalnom i privatnom životu moraju prakticirati ono što i propovijedaju.“<sup>88</sup>

<sup>88</sup> V. Ferenczová, L. Józsa, „Interpretation of marketing theory in Islamic context“, Marketing science & inspirations, 2018, dostupno na <https://tinyurl.com/y77l8khr> (pristupljeno 7. kolovoza 2018.)

Islamska načela marketinga kombiniraju koncept maksimizacije vrijednosti s načelom pravde za širu društvenu dobrobit. Islamska etika diktira da marketeri ni pod kojim uvjetima ne smiju iskorištavati svoje potrošače niti se na bilo koji način uključiti u nepošteno akcije, prijevare ili dovesti nekog u zabludu. Bilo kakva neetična marketinška praksa čini nepravdu, koja po definiciji negira koncept bratstva i jednakosti čovječanstva koja tvore jezgru vizije islama.

Uloga dobrog šerijatskog upravljanja treba se temeljiti na dvostrukoj odgovornosti: onoj prema Allahu i onoj prema ljudskom biću. Poslovni odnosi trebali bi biti uzoriti modeli ponašanja, koji usklađuju ljudske odnose, minimiziraju zloupotrebe, te ukazuju na rad za dobrobit društva. Islamski poslovni čovjek trebao bi biti pošten, povjerljiv, iskren i pravedan. Shodno tome, takvi bi trebali biti i marketeri.

U okvirima islama, odgovornosti marketera dijele se u četiri kategorije<sup>89</sup>:

1. konačna odgovornost prema Allahu prema kojem se sva djela vraćaju,
2. odgovornost prema društvu i ljudskim bićima koji se smatraju časnim,
3. odgovornost prema samome sebi, kao ljudskom biću i marketeru,
4. odgovornost prema okolišu nad kojim je Allah dao pravo privremenog korištenja.

Razvidno je da je marketing temeljen na islamskim principima predodređen da se razlikuje od ostalih konvencionalnih poimanja marketinga.

Prilikom istraživanja o konceptu suvremenog marketinga iz islamske perspektive, razlučena su četiri pitanja koja je bilo potrebno detaljnije istražiti<sup>90</sup>:

- koje su karakteristike i sama filozofija islamskog marketinga
- je li etično prilikom marketiranja proizvoda i/ili uslugâ iskorištavati nečija uvjerenja,
- koje su islamske marketinške strategije, te
- koji su budući izazovi primjene islamske marketinške strategije.

Daljnjom razradom utvrđena je važnost formiranja islamskog marketinga temeljenog na filozofiji kako bi se identificirali elementi potrebni za stvaranje koncepta islamskog marketinga, pri čemu su istaknuta četiri temelja: duhovni, etični, realistični i humanistički. U daljnjim istraživanjima identificirana su četiri konstrukta (ideje) i 17 elemenata koji bi trebali tvoriti srž islamskog marketinga. Na slici 16 prikazani su principi islamskog marketinga.

---

<sup>89</sup> A. Haque i dr., „A Collection of Islamic Advertising Principles“, Conference paper, 8th International Management and Accounting Conference (IMAC8), Langkawi Island, Malaysia, 2016, dostupno na <https://tinyurl.com/yaagmtxk> (pristupljeno 30. ožujka 2018.)

<sup>90</sup> A. A. Adnan, „Theoretical Framework for Islamic Marketing: Do We Need a New Paradigm?“, International Journal of Business and Social Science, vol. 4, no. 7, 2013, str. 157 do 165, dostupno na <https://tinyurl.com/ya2qlqwm> (pristupljeno 15. svibnja 2018.)

Slika 16. Principi islamskog marketinga

Konstrukt	Konceptualni (subjektivni) elementi
Orijentiri islamskog marketinga	Informacijska tehnologija omogućava transparentnost. Konkurente treba poštovati. Potrebno je razviti poduzeće temeljeno na duhovnosti.
Elementi strateškog poslovanja	Tržište treba smatrati univerzalnim. Treba ciljati srce i dušu kijenata. Potrebno je izgraditi sustav vjerovanja. Diferencirajte se dobrom kombinacijom sadržaja i konteksta. Budite iskreni prilikom prezentacije svojih 4P. Prakticirajte prodaju na temelju odnosa. Usluge trebaju imati sposobnost transformacije. Prakticirajte pouzdane poslovne procese. Koristite brend duhovnog karaktera.
Šerijatsko strateško planiranje i upravljanje sustavom	Stvorite vrijednost svojim dioničarima.
Marketinški usmjereno poduzeće temeljeno na Šerijatu	Stvorite plemenitu svrhu. Ravijte etičku korporativnu kulturu. Mjerenje treba biti jasno i transparentno.

Izvor: A. A. Adnan, „Theoretical Framework for Islamic Marketing: Do We Need a New Paradigm?“, *International Journal of Business and Social Science*, vol. 4, no. 7, 2013, str. 157 do 165, dostupno na <https://tinyurl.com/ya2qlqwm> (pristupljeno 15. svibnja 2018.)

U današnje vrijeme postoji praksa zamjene klasičnog koncepta marketinškog miksa 4P (proizvod, cijena, distribucija i promocija) konceptom 4C (potrošač, trošak, pogodnost i komunikacija) obzirom da je glavna karakteristika istog da je pretežno klijentocentričan, a što može biti od izuzetne važnosti za promatrani tržišni segment. Prema navedenom konceptu:

- proizvod (*engl. product*) se zamjenjuje potrošačem (*engl. consumer*) pri čemu se ističe usmjerenost na individualnog potrošača te zadovoljenje njegovih potreba,
- cijena (*engl. price*) se zamjenjuje troškom (*engl. cost*) odnosno svim (ne)novčanim troškovima, osim same cijene, koje potrošač kupujući proizvod ili koristeći uslugu može imati,
- distribucija (*engl. place*) se zamjenjuje pogodnošću (*engl. convenience*) obzirom da marketer treba razmišljati o cjelovitom konceptu kupnje proizvoda ili korištenja usluge od strane potrošača, odnosno o načinima na koje potrošači kupuju i plaćaju robu,
- promocija (*engl. promotion*) se zamjenjuje komunikacijom (*engl. communication*) čime se omogućava marketeru da umjesto pretpostavljenog agresivnog pristupa promocije, sa potencijalnim potrošačem ostvari kvalitetnu interaktivnu komunikaciju.

Upotreba 4C modela omogućava marketerima da razmišljaju o svom proizvodu i/ili usluzi iz perspektive kupca što bi moglo biti veoma poučno i u, krajnjoj liniji, veoma unosno za posao.

## 5.1. 7P islamskog marketinga

Marketinški koncept 4P, kada je to moguće, zamijenjen je suvremenijim konceptom 7P kojem su zbog praćenja tržišnih trendova nadodana još tri elementa: ljudi (*engl. people*), fizička okolina (*engl. place*) i proces (*engl. process*). Kvalitetna strategija marketinškog miksa temeljena na konceptu 7P prepoznaje klijenta kao središnjeg čimbenika poslovanja, pri čemu je logično za očekivati da će poduzetnici koji se odluče za primjenu klijentima orijentirane marketinške strategije prihvatiti klijentocentrični pristup oblikovanja svoje organizacijske strukture. Nekadašnji definirani ciljevi marketinga – zadovoljiti potrošača i ostvariti profit – više ne udovoljavaju standardima kvalitetnog poslovanja. Ostaju temelj izgradnje održive arhitekture poslovanja, međutim potrebno ih je nadograđivati. U doba globalizacije i razvoja informacijskih tehnologija neminovno je redefinirati i redizajnirati poslovanje s naglaskom na pomicanje fokusa s „rastućih“ na „razvojne“ strategije, odnosno s ofenzivnih na defenzivne strategije poslovanja.

Do današnjeg dana, pitanja islamskog marketinga (p)ostaju vruća tema među znanstvenicima, studentima, potrošačima i ostalim zainteresiranim stranama, obzirom da interes za konkretnu temu raste među zemljama s muslimanima kao manjinama i zemljama muslimanske većine. Marketeri neupitno imaju kritičnu ulogu u isporuci proizvoda i uslugâ na način da budu ukorak sa sofisticiranim očekivanjima kupaca. Prema tome, od poduzetnikâ se očekuje da isporučuju svoje proizvode i usluge na moralno prihvatljiv način, a što konkretno dovodi do zaključka da bi islamski marketing trebao osigurati put za provedbu moralno prihvatljivih strategija marketinga.

U slučaju islamskog marketinga, klasični marketinški koncept 7P moguće je zamijeniti sa svojevrsnim 7P islamske perspektive<sup>91</sup>:

- Pragmatizam (*engl. pragmatism*) označava filozofski stav, odnosno teoriju koja se temelji na znanstvenom radu, a odnosi se na praktična rješenja koja donose neposrednu korist, dodaju vrijednost ili čine nešto boljim,
- Pertinencija (*engl. pertinence*) odnosno relevantnost i primjenjivost,
- Palijacija (*engl. palliation*) odnosi se na zatvaranje praznina i omogućavanje da se poteškoće smatraju manje teškima pritom razumijevajući da većina uzroka problema možda nikada ne nestane,
- Podrška (*engl. peer-support*) odnosi se na identificiranje i uključivanje vjerodostojnih društvenih interesnih skupina,

---

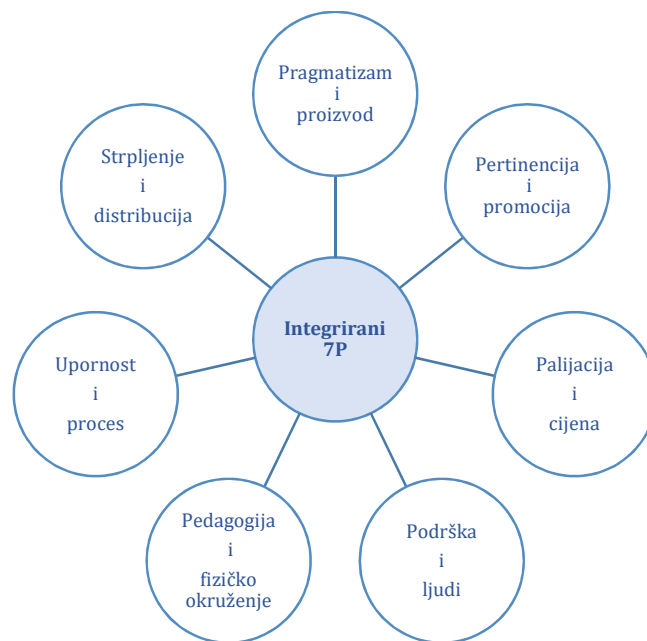
<sup>91</sup> Prilagođeno prema N. Hashim i M.I. Hamzah, „7P’s: A Literature Review of Islamic Marketing and Contemporary Marketing Mix“, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 130, 2014, str. 155 do 159, dostupno na <https://tinyurl.com/y8v3nj8f> (pristupljeno 3. siječnja 2018.)

- Pedagogija (*engl. pedagogy*) odnosi se na osnaživanje sudionika putem transparentnih nastavnih koncepata, metoda i prakse, neovisno da li se radi o marketerima, znanstvenicima ili potrošačima,
- Upornost (*engl. persistence*) odnosi se na kontinuirani rad neovisno o poteškoćama,
- Strpljenje (*engl. patience*) postavlja temelje dugovječnosti.

## 5.2. Integrirani 7P model islamskog i suvremenog marketinga

Kvalitetno i s razumijevanjem ukomponirani elementi koncepta 7P islamskog marketinga u elemente klasičnog marketinškog miksa mogu biti od izuzetnog značenja kao alat kojim će se lakše doprijeti do primarnog ciljanog segmenta ovog rada – muslimana. Slika 17 prikazuje adekvatnu integraciju prethodno spomenutih elemenata.

Slika 17. Integrirani model 7P islamskog i suvremenog marketinga



Izvor: N. Hashim i M.I. Hamzah, „7P’s: A Literature Review of Islamic Marketing and Contemporary Marketing Mix“, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 130, 2014, str. 155 do 159, dostupno na <https://tinyurl.com/y8v3nj8f> (pristupljeno 3. siječnja 2018.)

Objašnjenje integriranog koncepta<sup>92</sup>:

- Pragmatizam se po definiciji odnosi na praktična rješenja koja donose neposrednu korist, dodaju vrijednost ili čine nešto boljim, dok su proizvodi i usluge namijenjeni potrošačima s ciljem pružanja osnovnih koristi uz dodanu vrijednost. Ovaj koncept je u skladu s islamskim učenjima obzirom da je i sam prorok Muhamed prodavao robu koja je bila potrebna svima i nije bila trula. Osim toga, zabranio je miješanje nisko kvalitetnih i visoko kvalitetnih proizvoda na jednom mjestu.
- Logika integracije pertinencije i promocije počiva na ideji naglašavanja širenja relevantnih informacija kupcima. Rezultat je vidljiv u edukaciji potrošača o praktičnosti i koristima koje dobivaju korištenjem određenih proizvoda ili usluga. Ovaj koncept je u skladu s islamskim učenjem, obzirom da islam zabranjuje praksu lažnih obećanja i obmanjujućih poruka, odnosno osigurava priopćavanje o proizvodima/uslugama unutar etičkih granica.
- Spajanje palijacije i cijena moglo bi biti značajno obzirom da palijacija ukazuje na problematiku minimiziranja poteškoća s kojima se susreću i marketeri i potrošači. Cijena ne samo da determinira prihod ili profit poduzeća, već ujedno priznaje troškove potrošača koji mogu biti i veći od cijene plaćene prodavaču. U ovom slučaju primjer palijacije može se ogledati u odobravanju popusta potrošačima i uključivanje u mjere smanjivanja troškova s ciljem smanjivanja tereta kupnje kada je gospodarstvo pod utjecajem inflacije uzrokovane pritiskom troškova.
- Integracija vjerodostojnih društvenih interesnih skupina i ljudi omogućuje kontinuirane i zajedničke napore potrošača i prodajnog osoblja odnosno marketera s internim i vanjskim sudionicima, a sve sa ciljem izgradnje pozitivnih odnosa. Kao primjer etičnog ponašanja u islamu navodi se da se prorok Muhamed nikad nije svađao niti varao svoje poslovne partnere.
- Smatra se da se pedagogiju i fizičko okruženje treba promatrati kao jedan koncept, obzirom da pedagogija sugerira osnaživanje pružanjem transparentnih uputa, koncepata, metode i prakse, dok korektno dizajnirano fizičko okruženje potiče kupce na kupnju proizvoda ili korištenje uslugâ. U slučaju proroka Muhameda, njegovo ime je već bilo jamstvo kvalitete, poštenja i integriteta.
- Koncept integracije upornosti i procesa od izuzetne je važnosti u marketinškom miksu obzirom da klijenti mogu steći prvi utisak na temelju samog procesa isporuke odnosno upornosti marketera. Islam poučava da suprotne strane prilikom kupoprodajnog ugovora trebaju postići zajednički dogovor razumljiv svima, obzirom da neispunjenje uvjeta ugovora dovodi do neprihvatljivosti procesa isporuke.

---

<sup>92</sup> Loc. cit.



- Integracija strpljenja i mjesta distribucije osigurava da će se marketeri voditi etičkim postulatima poslovanja prilikom distribucije svojih proizvoda i/ili uslugâ. U duhu islama, prorok Muhamed je tražio od prodavača da ništa ne skrivaju svojim klijentima prilikom transakcija. Štoviše, nije im dopuštao da prodaju nešto što ne postoji, a postavio je i zahtjev da prodavači ne smiju kontaktirati druge kupce za isti proizvod, osim ako prvi pregovori nisu bili uspješni. Učio ih je uočiti i staviti prioritete na ključne kupce/klijente a sve s ciljem zadovoljenja i poštovanja ostalih kupaca/klijenata. Koliko se prorok Muhamed razumio u trgovinu, razmjenu i samo ponašanje kupaca ukazuje i činjenica da je stoljećima kasnije razvijen koncept upravljanja ključnim kupcima (*engl. key customer management*) za kojeg se može reći da se temelji upravo na principima kojima je podučavao i sam prorok Muhamed.

Valja naglasiti da je 7P islamskog marketinga svojim karakteristikama primjenjiv i na marketing proizvodâ i na marketing uslugâ, te da iako su elementi integriranog islamskog i klasičnog modela djelomično isti kao i u 7P marketinga uslugâ ne može ih se identično tumačiti. Naime, ljudi, proces i fizičko okruženje u islamskom marketingu promatraju se iz drugačije perspektive negoli u klasičnom marketingu te se oni odnose na podršku (ljudi), upornost (proces) i pedagogiju (fizičko okruženje). U islamskom marketingu podrška, upornost i pedagogija objašnjavaju funkcije i karakteristike prodajnog osoblja i samog procesa prodaje proizvodâ i/ili pružanja uslugâ.

Među islamskim teoretičarima marketinga nastavlja se debata o tome što pojam islamskog marketinga uistinu jest. Na primjer, da li on podrazumijeva način na koji marketeri trebaju komunicirati s muslimanima kao potrošačima, ili čak da li marketer treba biti islamske vjeroispovijesti kako bi sprovodio islamski marketing. Pa ipak osnovno pitanje moglo bi biti: da li je islamski marketing „marketing vjere“ ili „marketing vjernicima“.

Slijedom svega navedenog, autorica je za potrebe ovog rada, islamski marketing definirala na slijedeći način:

***Islamski marketing je filozofija društvenog područja koja marketeru koji svoje poslovanje u svakom segmentu temelji na etičnim poslovnim temeljima, omogućava stvaranje, komuniciranje i isporučivanje potrebnih vrijednosti potrošačima na društveno i moralno ispravan način u skladu s islamskim vjerskim pravilima, istovremeno vodeći računa o svim dionicima poslovnog subjekta, te samim postojanjem stvarajući pozitivne promjene u okolinama subjekta.***

## **6. Razvoj koncepta upravljanja prodajom temeljenog na islamskim principima marketinga za proizvode i usluge brendirane halal certifikatom**

Kroz cijeli rad naglašavana je činjenica da tržište halal proizvoda i uslugâ ima izuzetan potencijal, ali je izuzetno specifično, što zbog svoje heterogenosti što zbog njegove definiranosti i ovisnosti o islamu i šerijatskom zakonu. Upravo zbog potrebe kvalitetnog razumijevanja navedenog, ali i samih financijskih i nefinancijskih troškova ishodovanja halal certifikata, u drugom poglavlju detaljno su analizirane metode samoprocjene spremnosti izlaska na međunarodna tržišta, prikazan je primjer primjene proširene PEST analize pri samom odabiru izvoznog tržišta, te je ukazano na važnost izvoznih aktivnosti za rast i razvoj poduzetnika.

Polazeći od osnovne činjenice da marketeri i prodajno osoblje, trebaju znati čime se poduzeće bavi, odnosno što proizvode i/ili nude svojim klijentima, a po potrebi i koji su proizvodni/uslužni procesi, te koje su karakteristike njihovih klijenata u trećem poglavlju razrađen je proces razvoja standardâ za halal proizvode i usluge te postupak certificiranja halal kvalitete, dok je u četvrtom poglavlju analizirano ponašanje ciljanih segmenata promatranog tržišta.

Obzirom da se problematika islamskog marketinga u Republici Hrvatskoj nazire samo u tragovima na području izučavanja međunarodnog marketinga, u četvrtom poglavlju iznijeti su principi islamskog marketinga, te je objašnjen integrirani 7P model marketinga, a sve prema tumačenjima stranih znanstvenika koji se predmetnom problematikom bave već duže vrijeme. Koncept razvoja upravljanja prodajom temeljenog na islamskim principima marketinga za proizvode i usluge brendirane halal certifikatom temelji se na dosadašnjim znanstvenim spoznajama standardnog (klasičnog) marketinga i rezultatima provedenih istraživanja iznijetima u prethodnim poglavljima rada.

Ujedno, obzirom na utvrđeni nedostatak konsenzusa u dostupnoj literaturi što je islamski marketing i da li on uopće kao takav postoji, autorica je u petom poglavlju rada temeljem svojih promišljanja istraživane teme ponudila svoj koncept definicije islamskog marketinga.

Valja spomenuti da koncept upravljanja prodajom nije dovoljno samo staviti u okvire islama i islamske etike, te ga proglasiti islamskom inačicom, već je nužno istinski razumjeti ponašanje ciljanog segmenta uz izuzetno veliku važnost poštivanja kulturnih i tradicionalnih vrijednosti. Kao što iza proizvoda brendiranog halal certifikatom stoji mukotrpan rad i predanost svih zaposlenika jednog poduzeća, tako i primjena funkcije upravljanja prodajom po islamskim principima iziskuje kvalitetno stručno znanje i kontinuiranu naobrazbu, tim više što je ciljano tržište izuzetno politički nestabilno.

U nastavku rada prikazan je koncept upravljanja prodajom po islamskim principima marketinga.

## 6.1. Unapređenje koncepta 4P putem islamskih načela marketinga

### 6.1.1. *Proizvod i ambalaža*

Islamski koncept poslovanja je holistički, što podrazumijeva i kontinuirano preispitivanje i vrednovanje društvenog utjecaja poduzeća. Proizvodnja proizvodâ i proces pružanja uslugâ moraju od samog začetka do njihove krajnje isporuke klijentima biti u skladu s etičkim normama. Islamski marketing zahtijeva da se proizvodi izrađuju prema načelima zakonitosti, čistoće, postojanja, isporuke i preciznosti, pri čemu ne bi trebali uzrokovati tjeskobu ili nemir, a time dovesti do nemoralnosti. Prema tim načelima, proizvodi i usluge trebali bi osigurati zadovoljenje potreba potrošača, ali i donijeti korist društvu u cjelini, dok se ostvarenje zarade stavlja u drugi plan.

U islamskim zemljama, o proizvodima brendiranim halal certifikatom i proizvedenima u Republici Hrvatskoj, govorit će se kao o uvoznom islamskom brendu obzirom da proizvodi nisu porijeklom iz islamske zemlje, ali su sukladni šerijatskom zakonu, dok im je ciljano tržište primarno segment potrošača islamske vjeroispovijesti. Izlaziti na tržište islamskih zemalja bez posjedovanja halal certifikata nije uputno.

Pokušaji definiranja islamskog marketinga doveli su do zanimljivih debata, pa se u načelu smatra da se islamski marketing može odnositi na<sup>93</sup>:

- prodaju halal proizvodâ,
- prodaju proizvodâ koji mogu služiti prilikom ispunjavanja islamske prakse,
- uključivanje islamskog sadržaja na proizvode i/ili usluge,
- pakiranje proizvoda koji uključuje i korištenje islamskog imena na proizvodu ili usluzi.

Odgovor na prvo pitanje od izuzetne je važnosti za marketere, obzirom da halal certifikat pruža dozu povjerenja potrošačima u pogledu higijene, kvalitete i sigurnosti samih proizvoda. Muslimanima je svakako od najveće važnosti pridržavanje islamskih pravila. Tako se, na primjer, u Maleziji nakon 1. siječnja 2012. godine smije koristiti samo halal logo izdan od organizacije Malaysia Department of Islamic Development.

Drugo pitanje može se promatrati kroz povećanje upotrebe uređaja i naprava prilikom izvršavanja islamske prakse. Zajedno s brzim razvojem informacijske i komunikacijske tehnologije, muslimanima je tako dostupna digitalna oprema kao što je digitalni Kur'an, digitalni pronalazač Kible<sup>94</sup>, Kur'an sa digitalnom olovkom<sup>95</sup>, te putne molitvene prostirke, molitveni stolni satovi...

---

<sup>93</sup> A. A. Adnan , op. cit.

<sup>94</sup> Kibla je arapska riječ za smjer prema kojem bi trebao biti okrenut musliman tijekom molitve.

<sup>95</sup> Digitalna olovka koja dodirom olovke na bilo koji ajet, suru ili stranicu posebnog digitalnog Kur'ana počinje s čitanjem.

Treće pitanje odnosi se na implementaciju islamskih elemenata na postojeće proizvode. Tako na primjer nije novost da postoje aplikacije za pametne telefone s Kur'anom i *tajwid* vodičem odnosno pravilima koja reguliraju izgovor tijekom recitiranja Kur'ana.

Četvrto pitanje odnosi se na problematiku isticanja islamskih elemenata na određene proizvode i usluge od strane marketera.

Svakako valja napomenuti da poduzetnici trebaju poduzeti sve akcije kako bi spriječili i eliminirali uzroke koji mogu dovesti do narušavanja halal statusa, odnosno do oharamljenja proizvoda i uslugâ. Stoga je nužno uspostaviti sistem nadzora procesa vezanih za realizaciju halal proizvoda i/ili usluge koji uključuje<sup>96</sup>:

- analizu kritičnih točaka na kojima može doći do oharamljenja proizvoda ili usluge (HrCCP, *engl. Haram Critical Control Point*), pri čemu se moraju obuhvatiti svi procesi vezani za realizaciju halal proizvoda ili usluge,
- utvrđivanje mjera za preveniranje mogućnosti oharamljenja,
- definiranje uputa za postupanje na kritičnoj točki za kontrolu harama,
- određivanje osobe odgovorne za monitoring kritične točke za kontrolu harama (HrCCP),
- postupanje u slučajevima kada nastupi mogućnost oharamljenja,
- dokumentaciju i zapise o HrCCP analizi i planu.

HrCCP planom mora se spriječiti mogućnosti miješanja haram i halal sastojaka ili proizvodâ i u najmanjoj količini. HrCCP analiza može uključiti i utjecaj ljudskog faktora na mogućnost oharamljenja. Prilikom HrCCP analize mora se rukovoditi principom da će i najmanja količina haram sastojaka, proizvodâ i sredstava koja su bila u kontaktu s haramom narušiti halal status proizvoda ili usluge ukoliko dođu u neposredni dodir ili se pomiješaju.

Dizajn i proizvodnja ambalaže također je kritičan element obzirom da je i pred nju postavljen zahtjev halal standarda<sup>97</sup>:

- ambalaža treba biti izrađena isključivo od halal materijala,
- ambalaža ne smije biti pripremljena, prerađena ili proizvedena korištenjem opreme koja je onečišćena ne-halal materijalima,
- materijali za pakiranje ne smiju sadržavati bilo kakve materije koji se smatraju opasnim za ljudsko zdravlje,
- materijali za pakiranje halal proizvodâ moraju biti odvojeni od ne-halal materijala,
- mora se spriječiti mogućnost zamjene ambalaže za halal i ne-halal proizvode.

---

<sup>96</sup> Tehnički komitet BAS/Te 43 Hrana, Institut za standardizaciju BiH, op. cit., str. 25

<sup>97</sup> Ibidem, str. 19-20

Halal industrija uvelike prati informacijsko-tehnološki sektor na području komunikacija koji im omogućava kontinuirano i neometano unapređenje odnosa sa klijentima. Tako na primjer, na web stranici <http://www.halal.ba/index.php/ba/certificiranje/analize> dostupna je mobilna aplikacija „Halal bazar“ koja je namijenjena za provjeru halal statusa proizvoda i usluga, i može se koristiti na svim mobilnim uređajima sa Android, iOS ili Windows operativnim sustavima.

*Slika 18. QR code Halal bazar aplikacije*



*Izvor: Agencija za certificiranje halal kvalitete, <http://www.halal.ba/index.php/ba/certificiranje/analize> (pristupljeno 20. kolovoza 2018.)*

Nakon pokretanja, korisnici preko početnog ekrana mogu pristupiti podacima iz tri osnovne kategorije: „Proizvodni“, „Hoteli i restorani“ i „Kompanije“. Svi ostali podaci su dostupni preko izbornika kojem se pristupa preko sličice u gornjem lijevom kutu ekrana.

Za provjeru „proizvoda“ korisnici mogu direktno pristupiti listi svih proizvoda i pretraživati po bilo kojoj ključnoj riječi, ili aktiviranjem kamere kako bi se aktivirala opcija skeniranja barkoda proizvoda. Nakon očitavanja barkoda korisnici odmah dobivaju informaciju da li je proizvod Halal certificiran ili nije. Ukoliko je proizvod certificiran korisnici dobivaju osnovne informacije o proizvodu koje uključuju naziv proizvoda i proizvođača, te barkod i link do podataka o proizvođaču, ukoliko je dostupan. Za pregled „hotela i restorana“ korisnici mogu pristupiti podacima o halal certificiranim objektima i osnovnim informacijama o njima. Svi halal certificirani poduzetnici dostupni su u kategoriji „kompanije“, izlistani su abecednim redom i sadrže podatke o nazivu, kontakt podacima i cjelovitom listom njihovih halal certificiranih proizvoda.

Baza podataka same aplikacije sadrži listu proizvoda i usluga koje je certificirala Agencija za certificiranje halal kvalitete i druga halal certifikacijska tijela koja primjenjuju istovjetne halal standarde i procedure. Svako halal certifikacijsko tijelo je odgovorno za validnost svojih podataka koje unosi u bazu.

Agencija za certificiranje halal kvalitete u redovnom postupku prikuplja podatke o svakom halal certificiranom proizvodu uključujući i njegov barkod. U postupku nadzora nakon dodjele halal certifikata, Agencija kontrolira proizvodne pogone i obavlja laboratorijske analize proizvoda, te prikuplja dodatne informacije i dopunjava bazu podataka.

### **6.1.2. Problematika određivanja cijena**

Prema islamu uzimajući nešto bez napornog rada strogo je zabranjeno. „Također, nije dopušteno prodavati proizvode po cijeni koja je veća od troškova materijala. Slijedom islamskog učenja, naknadna promjena cijene bez promjena u kvaliteti i ponuđenoj količini smatra se prijevarom.“<sup>98</sup> Maksimizacija profita, sa stajališta islamske perspektive marketinške etike, ne treba se smatrati prioritetom. „Manipulacija cijenama i stvaranje zaliha kako bi se utjecalo na smanjenje ponude, te posljedično i povećanje cijena, nije u skladu s islamom, naročito za stjecanje velikih profita na osnovnim prehrambenim namirnicama.“<sup>99</sup> Također, cijenom se postiže pravedna distribucija osnovnih dobara, hrane i pića, odjeće i stanovanja, i to na način da isti budu dostupni svima.

Sniženje cijena dozvoljeno je sprovesti jedino i ukoliko postoji uistinu opravdan razlog. Snižavanje cijena bez ozbiljnog razloga smatra se promocijom koja može imati negativne posljedice jer potrošači mogu dovesti u pitanje pravednost cjenovnih politika te izgubiti vjeru u proizvođača ili maloprodaju.

Islam potiče samostalni mehanizam prilagodbe cijena čime se potiče zdrava konkurencija, no on će biti uspješan jedino ukoliko su zadovoljeni uvjeti fer cijene, ne manipuliranje cijenama i slobodna trgovina.

Svakako treba istaknuti da islam ne zabranjuje kontrolu cijena i njihovu korekciju kako bi se zadovoljile tržišne potrebe. To znači da islamska etika dopušta tražiti veće cijene kao rezultat prirodne nestašice nekih proizvoda/usluga u opskrbnom lancu ili prilagodbu maksimalnih cijena kako bi se ograničilo oportunističko ponašanje na tržištu. Cijenu međutim treba prilagoditi na način da odražava korist kupcima, ali ne na štetu prodavača. Ono što je izuzetno bitno istaknuti jest činjenica da je islam zabranio diskriminaciju cijenama među kupcima temeljem činjenice da su svi ljudi jednaki pred Allahom. Diskriminacija cijena naročito je zabranjena prema osobama koje se cjenkaju i onima koji to ne čine, obzirom da nije primjereno iskorištavati situaciju potrošača koji nije u mogućnosti cjenkati se, te mu iz tog razloga naplaćivati znatno višu cijenu.

Ukoliko poduzetnik odluči plasirati svoje proizvode i usluge brendirane halal certifikatom na tržištu Hrvatske ili bliže regije, mogao bi razmišljati o ostvarivanju ekstra profita obzirom da bi halal proizvodi i usluge mogli iskazivati diferencijaciju i neelastičnost cijena naspram ne-halal proizvodâ i uslugâ kod muslimana.

---

<sup>98</sup> M. Najmaei, S. Mansoori, Z. Zakaria, M. Raueiser, „Marketing from Islamic Perspective, Tapping into the Halal Market“, *Journal of Marketing Management and Consumer Behavior*, vol. 1, no. 5, 2017, str. 53 do 62, dostupno na <https://tinyurl.com/ybtqthsv> (pristupljeno 15. srpnja 2018.)

<sup>99</sup> M. Shuhaimi bin Haji Ishak, O. Chuah Abdullah, „Islamic perspective on marketing mix“, *International journal of business and management studies*, vol. 4, no. 2, 2012, str. 121 do 131, dostupno na <https://tinyurl.com/y9v67qxs> (pristupljeno 15. srpnja 2018.)

Međutim, islamski nauk isključuje ostvarivanje monopolskog ekstra profita. U Hrvatskoj je slučaj s nizom halal proizvoda koji se prodaju po približno istim cijenama kao ne-halal proizvodi.

Prilikom formiranja cijena svakako treba voditi računa i o drugim troškovima koji će zasigurno podići cijenu proizvoda ili usluge (troškove međunarodne transakcije, troškove angažiranja osobe koja ima iskustva u međunarodnom poslovanju ili osigurati usluge stručnjaka za međunarodnu trgovinu, troškove dodatnih savjetodavnih uslugâ u području otpremništva, međunarodnog prava, poreza, carina i financija, ostali troškovi motiviranja i kontrole izdvojenog prodajnog tima na inozemnom tržištu).

### **6.1.3. Kritične točke provedbe promocijskih aktivnosti**

Promotivne aktivnosti mogu pridonijeti ekonomskom napretku i razvoju društva u cjelini. Promotivni alati (oglašavanje, odnosi s javnošću, osobna prodaja, unapređenje prodaje) temeljeni na islamskim principima marketinga mogu se posebno prilagođavati kako bi se postigla:

- zdrava konkurencija na tržištu,
- sloboda potrošača da odaberu proizvode koji najbolje odgovaraju njihovim potrebama,
- poboljšanje kvalitete proizvoda,
- poboljšanje islamskog moralnog ponašanja.

Promocija treba biti takva da pružanjem iskrenih, relevantnih, jasnih, ključnih i pouzdanih informacija o proizvodima/uslugama stvori okruženje u kojem muslimanski potrošač može donijeti informiranu odluku o kupnji.

Međutim, iščitavajući relevantnu literaturu dolazi se do zaključka da je upravo promocija, kao standardni alat marketinškog miksa, upravo kritična točka primjene islamske etike u marketinškim strategijama. Proizvod ili uslugâ zasigurno svojim elementima pasivno komuniciraju s tržištem, ali upravo putem promocije udahnuta im je „duša“, čime započinju svoj životni vijek.

Najveće zamjerke promociji su da<sup>100</sup>: potiče materijalizam i prekomjernu potrošnju, stvara pogrešne društvene vrijednosti, onečišćuje moralno i intelektualno, potiče određena ponašanja kako bi one postale norme, nadjačava i kontrolira medije, varljiva je i obmanjujuća, promovira i prodaje kontroverzne, nezdrave a ponekad i štetne proizvode.

Negativni rezultati pogrešne odnosno neetične primjene promocije mogu biti strah, krivnja, anksioznost, tuga, osjećaj inferiornosti, depresija uzrokovana prekomjernim trošenjem i slično.

---

<sup>100</sup> Prema: A. Haque, i dr., op. cit.

Standardna promocija koja nije temeljena na islamskim principima marketinga, obično cilja ljudske želje, emocije, strahove i tjeskobe, dok su psihološke potrebe za statusom, moći i seksualnim zadovoljstvima kao rezultat promocije prenaplašene. S druge strane, promocija prema islamu služi za širenje informacija i stvaranje svjesnosti.

Valja zapamtiti da nije dozvoljeno promovirati: alkohol, duhan i duhanske proizvode, kockanje.

Posebna problematika unutar promocije jest obraćanje djeci. Oglašavanje i promotivne aktivnosti koje zbunjuju djecu i dovode ih u zabludu treba pravilno modificirati. Promotivne aktivnosti namijenjene djeci trebaju biti dizajnirane s velikim oprezom, pri čemu bi vladine organizacije trebale imati proaktivnu ulogu, te osigurati etički kodeks i odgovarajuće zakone i/ili pravilnike kako bi se osiguralo da su poruke namijenjene djeci poučne i obrazovne, te da udaraju temelje zdravim navikama i stvaraju društveno odgovorne jedinice.

#### 6.1.3.1. Oglašavanje

Oglašavanje je marketinška aktivnost za koju je komunikacija od izuzetne važnosti, pri čemu je Kur'an postavio određene norme komunikacije koje treba strogo poštovati u osmišljavanju oglasa.

Specifične smjernice za oglašavanje prema islamskim principima marketinga su<sup>101</sup>:

- nije dozvoljeno propagirati rasipništvo i prekomjernu potrošnju,
- nije dozvoljeno koristiti žene niti prikazivati dijelove ljudskog tijela na senzualan način a kako bi se izazvala seksualna privlačnost i time privukla publika,
- nije dozvoljeno prikazivati slavne osobe ili atraktivne modele na način da upotrebljavaju proizvode i/ili usluge ukoliko one tu uistinu i ne čine,
- potrebno je biti potpuno iskren, lišen bilo kakve prijevare i/ili sakrivanja činjenica,
- nije dozvoljeno korištenje lažnih tvrdnji i pseudo istraživanja, neprovjerenih optužbi i izmišljotina, preuveličavanja i friziranih izjava,
- ne smiju se davati lažna obećanja, odnosno obećanja za koja se unaprijed zna da neće biti ispunjena,
- nije dozvoljeno obmanjivanje ljudi da vjeruju u darove ili popuste, kada oni zapravo ne postoje,
- nije dozvoljeno prikazivanje zabranjenih slika.

Svakako valja spomenuti da oglašavani proizvod ne smije biti haram (nedozvoljen) niti bi trebao biti štetan, pri čemu je od izuzetne je važnosti istaknuti da je lažno predstavljanje haram kao halal proizvoda strogo zabranjeno, te da dobre namjere ne čine haram proizvode

---

<sup>101</sup> Loc. cit.



prihvatljivima. Ono što je zabranjeno, zabranjeno je iz razloga nečistoće i štetnosti, a ono što pogoduje haramu i samo je haram. Haram proizvodi zabranjeni su svim muslimanima podjednako, bez iznimke.

Prilikom razvoja strategijâ oglašavanja, i promocije općenito, prilagođenih muslimanskom tržištu, marketeri trebaju svoje strategije prilagoditi islamskim pravilima ponašanja, a sve s ciljem da se s muslimanima komunicira prema, za njih, vjerski i društveno prihvatljivom modelu.

Postoji niz internetskih servisa, kao što je na primjer Halal.ad.

Halal.ad je islamska marketinška agencija i muslimanska oglašivačka mreža (muslimanska inačica Google-a), slogana „Muslims by Muslims“, koja omogućava svojim korisnicima direktno ciljanje muslimanskih potrošača. Funkcionira slično na principu AdWords-a. Klijent učita prethodno kreirani oglas, izabere destinaciju prikazivanja, budžet i datume oglašavanja. Halal.ad tim provjerava sukladnost oglasa sa halal predispozicijama i ukoliko oglas zadovoljava sve uvjete, odobrava se njegovo prikazivanje. Oglas se prikazuje na muslimanskim web stranicama diljem svijeta, a uključuju isključivo muslimanske blogove, forume, servisne i portale s vijestima. Slično kao kod Google Analytics-a, marketer može pratiti performanse i učinkovitost oglašivačke kampanje. Korištenje je besplatno, bez ugovora. Kao i kod AdWords-a plaća se broj klikova na oglas ili broj pregleda oglasa.

Okviri dizajna islamski prihvatljivog oglasa su<sup>102</sup>:

- Trebalo bi koristiti prirodne elemente kao što su krajolik, životinje i ptice, crtane filmove ili animacije, pri čemu treba izbjegavati upotrebu ljudi. Ako nisu apsolutno potrebne, preporučljivo je radije koristiti muškarce, umjesto žena.
- Trebalo bi koristiti nježnu islamsku glazbu umjesto glasne zapadnjačke. Scenografija bi trebala biti skladna, a ukupna aura optimistična.
- Dominantne boje trebale bi biti zelena i bijela.
- Skromnost i poštovanje treba naglasiti. Islamsko oglašavanje ne tolerira seksualnost, golotinju, užitak, mržnju i rasizam.
- Treba koristiti islamske medijske kanale.
- Preporučljivo je koristiti islamsku vjersku terminologiju kako bi se osigurao put do ciljanog tržišta – muslimana. Upotreba pažljivo odabranih i upotrijebljenih Kur'anskih odredbi stvara pozitivan utjecaj na muslimansku publiku.
- Raznolikost bi trebala biti jasno ilustrirana jer je islam istaknuti zagovornik različitosti.
- Oglasi koji sadrže bilo kakve zavjete, uvjete ili obećanja trebaju sadržavati *Bismillah* (*U Allahovo ime.*).

---

<sup>102</sup> Loc. cit.

- Obzirom da islam naglašava pristojnu, ljubaznu i izravnu komunikaciju među ljudima, narator u oglasnoj poruci treba izbjegavati jadikovanje i/ili (glasan) plač obzirom da isti predstavljaju emocionalni apel koji nije dozvoljen.

#### 6.1.3.2. Odnosi s javnošću

Bit odnosa s javnošću je briga o prirodi i kvaliteti odnosa između poduzetnikâ i njihovih različitih javnosti, te stvaranje uzajamnog razumijevanja s njima. Aktivnosti odnosa s javnošću trebaju biti poticane islamskim marketingom obzirom da stavljaju naglasak, ne samo na korporativne i financijske odnose, već i na odnose u zajednici.

#### 6.1.3.3. Osobna prodaja

Osobna prodaja uključuje izravni susret između kupca i prodavača.

„Prodajno osoblje obavlja informativnu ulogu. U skladu s islamskim učenjem, ono ima zadatak savjetovati potrošača da učini ispravnu stvar, te da se suzdrži od činidbe loših. Prodajno osoblje treba potrošaču pružiti ispravnu i kompletnu informaciju o proizvodima i/ili usluzi. Prodajne ponude proizašle iz osobne prodaje trebaju biti slobodne od prisila, nepotrebnog utjecaja, dvosmislenosti, prijevari, lažnih tvrdnji i obmana.“<sup>103</sup>

Smjernice iznijete za potrebe oglašavanja mogu se primijeniti i na osobnu prodaju.

Do potrošača ženskog spola može se doprijeti putem prodavačica, kataloga, demonstracija proizvoda u domovima i korištenjem specijaliziranih prodavaonica za žene.

#### 6.1.3.4. Unapređenje prodaje

Obzirom da svako unapređenje prodaje obuhvaća kratkoročna poticajna sredstva (na primjer, besplatne uzorke, bonus ponude, sniženja cijena, davanje različitih kupona, tzv. ogrebi i osvoji listiće) kojima je cilj ubrzavati i povećavati kupnju proizvoda i uslugâ, može se smatrati da su izuzetno upitni u odnosu na shvaćanje islamske etike poslovanja. Tako se na primjer, kuponi i listići za grebanje dobivaju nakon kupnje, što direktno utječe, na možda i nepotrebnu kupnju što je suprotno islamu, a dovode se i u vezu s igrama na sreću, što je šerijatskim zakonom zabranjeno. Također, kao što je ranije spomenuto manipulacija cijenama kao vid unapređenja prodaje zabranjena je. Davanje besplatnih uzoraka moglo bi biti dozvoljeno jedino ukoliko je uzorak apsolutno identičan proizvodu koji se i inače prodaje.

Sajmovi i izložbe su dobrodošli, tim više što omogućavaju upoznavanje s konkurencijom, stjecanje novih poslovnih poznanstava i dogovaranje novih poslova.

Politika povrata novca također je dobrodošla, jer potrošaču ulijeva povjerenje i sigurnost.

---

<sup>103</sup> M. Anwar i M. Saeed, „Promotional Tools of Marketing: An Islamic Perspective“, Intellectual discourse, vol 4., no. 1 &2, 1996, str. 15 do 30, dostupno na <https://tinyurl.com/y79d6vnz> (pristupljeno 11. kolovoza 2018.)

Unapređenje prodaje putem kreditiranja kupovine trebalo bi izbjegavati obzirom da su kamate šerijatskim zakonom zabranjene.

#### **6.1.4. Izazovi upravljanja halal opskrbnim lancima**

Od izuzetne je važnosti provedba integriranog sustava halal opskrbnog lanca obzirom da se i najmanjom, slučajnom nepažnjom halal proizvodi/usluge mogu onečistiti (oharamljati). Ponekad se u literaturi upravljanje halal opskrbnim lancima slikovito naziva i „od polja do stola“, što ukazuje na činjenicu da apsolutno sve sirovine, materijali, proizvodni procesi, poslovni pogoni, ali i procesi ambalažiranja, skladištenja, distribucije i pretovara moraju zadovoljiti stroge halal standarde. I najmanji nemar može u sekundi onečistiti halal proizvod. Velika odgovornost počiva i na ljudskom potencijalu koji je dužan educirati se u skladu s islamskim vrijednostima i halal standardima, kako bi pravovremeno i proaktivno prevenirali moguće oharamljivanje.

Proizvodnja, prodaja i distribucija moraju počivati na islamskim etičkim načelima.

Također, prilikom skladištenja, transporta, distribucije i pretovara važno je da halal proizvodi ne dođu u dodir s haram proizvodima, što je izuzetno teško i naporno provesti u praksi, ali islamski principi marketinga to zahtijevaju.

Za Hrvatsku i zemlje u regiji ostaje otvoreno pitanje da li halal proizvodi na policama trgovačkih lanaca dolaze u dodir s haram proizvodima, te da li time gube svoju čistoću. Odnosno da li proizvođači brinu o tome gdje će njihovi proizvodi biti izloženi unutar prodavaonica. Pretpostavka je da islamske zemlje u svojoj ponudi niti nemaju haram proizvode, pa se takve etičke dileme niti ne nameću.

Slaba točka halal opskrbnog lanca je činjenica da se on temelji na povjerenju.

Kvalitetno logistički dizajniran opskrbni lanac trebao bi zadovoljiti nekoliko uvjeta: (1) biti toliko čvrst da je mogućnost oharamljivanja svedena na minimum; (2) biti djelotvoran kako bi se osigurao integritet svake karike unutar lanca; (3) biti efikasan kako se njegovom primjenom ne bi uvećali troškovi, a time i same cijene proizvoda odnosno usluge.

#### **6.2. Upravljanje odnosima s klijentima i povećanje njihova zadovoljstva**

Upravljanje odnosima s klijentima u duhu je islamskog marketinga.

Koncept upravljanja odnosom s klijentima predstavlja povratak tradicionalnim osnovama poslovanja, odnosno podsjeća da se svako poslovanje temelji na klijentima te da je uspostava izvrsnog odnosa s njima glavni razlog da poduzetnik može ostvariti isto tako izvrsne poslovne rezultate. Zadovoljstvo klijenata i vrijednost za klijente, na čemu počiva koncept zadovoljstva, ugrađeni su u srž upravljanja marketingom i u skladu su s islamskim principima marketinga.

Ono vraća upravljanje marketingom svojim korijenima, ali u novim tržišnim okolnostima. Označava „uspostavljanje novoga sustava promišljanja o klijentima, vrijednosti koju im tvrtka mora isporučivati da bi, u najmanju ruku, ostvarila njihova očekivanja – čime se pak ostvaruju različite razine zadovoljstva klijenata.“<sup>104</sup>

Zadovoljstvo klijenata moguće je promatrati dvojako: (1) kao rezultat točno određene transakcije pri čemu je zadovoljstvo klijenta prosudba nakon kupnje proizvoda ili korištenja usluge, te (2) kumulativno, kao zbroj svih dosadašnjih transakcija koje je klijent imao s proizvodom, uslugom i/ili tvrtkom.

Osam je koraka koje poduzetnik treba poduzeti u kreiranju cjelovitog iskustva muslimanskog potrošača<sup>105</sup>:

- kreiranje privlačne osobnosti marke – brend prema mjeri i željama klijenata, odnosno proizvod ili usluga brendirani halal certifikatom koji jamči sigurnost i zdravstveno ispravan proizvod provjerene sljedivosti;
- kreiranje smislenog iskustva klijenata kroz sve kanale (halal opskrbne lance) i točke interakcije s njima, uz redovitu kontrolu kritičnih točaka kontrole harama (HrCCP);
- briga cjelokupne tvrtke o klijentima i njihovim potrebama, što se najbolje može vidjeti na primjeru zahtjevâ koje je nužno ispuniti kako bi hotel ili ugostiteljski objekt mogli dobiti halal certifikat;
- identificiranje i mjerenje svega što je klijentima bitno u primjerenosti, za njih, društveno prihvatljivoj interakciji;
- operativna izvrsnost u pružanju konzistentnog iskustva klijentima, uz stalno praćenje standardâ i normi iz djelokruga poslovanja, te kontinuirano obrazovanje i osnaživanje ljudskog potencijala;
- poštivanje klijentova vremena, uz poseban naglasak na poštovanje vremena osiguranog za molitvu tijekom dana;
- postavljanje „klijentova DNA“ u srž korporacijske kulture i poslovnih procesa odnosno osiguranje holističkog klijentocentričnog pristupa;
- spremnost na stalne promjene i prilagodbe klijentima, tehnologiji i tržištu.

Može se zaključiti da razlog i potreba za kvalitetnom strategijom upravljanja zadovoljstvom klijenata leži u činjenici da tijekom svoga rasta i razvoja poduzetnici često fokus poslovanja odmiču od klijenata, te se koncentriraju na vlastite unutarnje procese, proizvode i usluge. Definiranje strategije upravljanja zadovoljstvom klijenata po islamskim principima marketinga

---

<sup>104</sup> T. Vranešević, *Upravljanje zadovoljstvom klijenata*, Zagreb, Golden marketing, 2000, str. 188

<sup>105</sup> Prilagođeno prema J. Müller i V. Srića, *Upravljanje odnosom s klijentima*, Zagreb, Delfin – razvoj managementa, 2005., str. 15

jest zadatak kojim se centar gravitacije i fokusa poslovanja poduzetnika ponovno vraća na klijente odnosno na ispunjavanje materijalnih potreba njih samih i njihove obitelji, te potreba drugih u ime Allaha. Ne smije se izgubiti iz vida da će islamski potrošač težiti da maksimizira svoje zadovoljstvo, ali nikad ukoliko je to suprotno duhu islama.

Kao što je već istaknuto, korisnost, preferencije, izbor, ali i cjelokupno ponašanje muslimanskog potrošača ovise o religioznim ograničenjima, a ponašanje prilikom potrošnje smatra se u islamu jednim od načina manifestiranja zahvalnosti Allahu.

Razvijanjem klijentocentričnog procesa odnosno postajanjem klijentocentričnim (što podrazumijeva da poduzetnik mora podrediti svoje unutarnje i vanjske interese i aktivnosti razumijevanju potreba klijenata, njihovu zadovoljavanju i održavanju korektnih i dobrih odnosa s njima, pri čemu se sugerira vrlo oprezan, diferencirani i personalizirani pristup klijentima primjenom suvremene tehnike i metode izvođenja znanja iz podataka) poduzetnik kontinuirano unapređuje (povećava) zadovoljstvo klijenata s jedne strane, te povećava, u granicama islamske etike poslovanja, prihode i dobit s druge strane.

S ciljevima postizanja zadovoljstva klijenata i ostvarenja profita, prijeko je potrebno zajedničko djelovanje svih zaposlenika i tehnologije koja im je na raspolaganju. Potrebno je izgraditi sustav koji će omogućiti stvaranje i izgradnju dugoročnog odnosa između poduzetnikâ i klijenata.

### **6.3. Poslovni bonton za tržišta islamskih zemalja**

Islam kao temelj kulture islamskih zemalja dominira svakodnevnim poslovnim i privatnim životom. Iako se strancima općenito preporučuje da se s poštovanjem odnose prema islamu, koliko će se snažno morati pridržavati lokalnih običaja varira od zemlje do zemlje.

#### **6.3.1. Opće smjernice ponašanja**

Svakako je ispravna činjenica da elementi poslovne etike, kao i poštivanje aspekata poslovnog protokola i kulture domaćina direktno utječu na uspjeh poslovnog pothvata. Pri izlasku na tržišta islamskih zemalja, od izuzetne je važnosti zapamtiti ova pravila i u skladu s njima se ponašati:

- Muslimani mole pet puta dnevno (mogu se čuti pozivi s minareta između zore i izlaska sunca, ubrzo nakon pola dana, sredinom poslijepodneva, odmah nakon zalaska sunca i sat i po nakon zalaska sunca). Preporučljivo je ne zakazivati poslovne sastanke tijekom molitvenih vremena.
- Petak je sveti dan, te se džuma-namaz (molitva petkom) održava u podne u džamiji.

- Vikend obično pada u petak i subotu, što znači da radni tjedan obično traje od nedjelje do četvrtka, mada postoje iznimke.
- U svetom mjesecu Ramazanu, muslimani poste od zore do sumraka. Radno vrijeme se često znatno smanjuje i mudro je izbjegavati poslovanje ili organizirati sastanke tijekom ovog mjeseca. Smatra se nepristojnim konzumirati hranu tijekom dana ispred muslimana koji posti. Pristojno je jesti, piti i pušiti u unutrašnjosti kuće, daleko od očiju javnosti.
- Muslimani slave dva vjerska blagdana: Kurban-bajram i Ramazanski-bajram. Proslave traju obično tri dana, ali vlade, ukoliko to žele, mogu produžiti slavlje. Obzirom da islamski kalendar slijedi mjesečeve mjene, datumi blagdana variraju iz godine u godinu, a ovise i od zemlje do zemlje. Preporučljivo je izbjegavati planiranje poslovanja u vrijeme ovih blagdana.
- Nije preporučljivo ispred muslimana konzumirati hranu koja je po Kur'anu haram.
- Prema Kur'anu mušarcima i ženama preporuča se skromno odijevanje, mada su pravila odijevanja različita od zemlje do zemlje. Tako je, na primjer, u nekim zemljama ženama dozvoljeno boraviti u javnosti bez pokrivala za glavu (na primjer, Turska), u nekima trebaju imati hidžab (veo ili maramu kojim se pokriva samo kosa, ali ne lice i ruke), a u Saudijskoj Arabiji obavezno moraju biti obučene u haljinu nazvanu abaya (crni plašt pune dužine).
- Potrebno je izbjegavati kontakt očima sa suprotnim spolom, ljubljenje u javnosti, pa čak ni vlastitog bračnog druga, nije dozvoljeno.
- Obzirom da se prema Kur'anu lijeva ruka smatra nečistom, sve radnje treba činiti desnom rukom.
- U nekim zemljama, kao što je na primjer Saudijska Arabija, nije dozvoljeno fotografiranje žena. U većini zemalja nije dozvoljeno fotografiranje zračnih luka, vojnih objekata i drugih objekata od državne važnosti.
- Vrijeđanje islama i proroka Muhameda ozbiljna je uvreda.
- Zbog osjetljivosti teme bilo bi uputno ne spominjati palestinsko-izraelsku situaciju.

### **6.3.2. Poslovni sastanak**

Prije započinjanja poslovnih odnosa i pregovora s partnerima iz inozemstva općenito, preporučljivo je, između ostalog, detaljno proučiti i njihovu kulturu, tradiciju te poslovnu etiku kako ih nenamjerno ne bi uvrijedili ili izrazili nepoštovanje, što može izazvati ugrozu daljnje poslovne suradnje. Iz sigurnosnih razloga uputno je konzultirati i diplomatska predstavništva odnosno hrvatsko veleposlanstvo nadležno za zemlju u koju se put planira ili Ministarstvo vanjskih i europskih poslova za detaljnije upute o sigurnosti putovanja i viznom režimu.

#### 6.3.2.1. Priprema sastanka

Poslovni ljudi islamskih zemalja preferiraju sastanke licem u lice. Telefonske razgovore ili e-mail korespondenciju smatraju bezličnim. Najbolje vrijeme ugovaranja sastanka je ranije tijekom dana.

Obzirom da je arapski jezik službeni jezik u većini zemalja Vijeća za zaljevsku suradnju (Bahrein, Kuvajt, Oman, Katar, Saudijska Arabija i Ujedinjeni Arapski Emirati) poželjno je, ukoliko se s njima surađuje, jednu stranu posjetnice izraditi na arapskom, a drugu stranu na engleskom jeziku. Važno je voditi računa da se arapski čita s desna na lijevu stranu, pa bi na taj način, prilikom dizajniranja posjetnice, trebalo postaviti svoj logo.

Promotivni materijali i prezentacije trebale bi biti kvalitetno dizajnirane i visoko kvalitetno izrađene u boji. Nije naodmet imati i englesku i arapsku inačicu materijala, kako bi ih mogli proučiti i osobe koje nisu vješte s engleskim jezikom.

Potrebno je upoznati se s lokalnim pravnim zahtjevima poslovanja.

#### 6.3.2.2. Odjeća

Svi poslovni ljudi trebaju se odijevati konzervativno.

Muškarcima se savjetuje nošenje odijela (preporučljivo je nositi odjela tamnije boje) ili u nekim situacijama, kad je to prikladno, elegantna neformalna kombinacija. Muškarci trebaju izbjegavati nositi kratke hlače i majice kratkih rukava, jer se koncept skromnosti u odijevanju odnosi i na muškarce kao i na žene.

Ženama se savjetuje odjeća širokog kroja koja prikriva, suknje najmanje dužine do gležnjeva, rukavi najmanje dužine do laktova i skromni izrazi dekoltea, odnosno ne prikazivanje dekoltea uopće. Formalni zahtjevi odijevanja za žene ovise od zemlje do zemlje, pa je uputno prije puta odnosno sastanka provjeriti da li je konzervativna poslovna odjeća dovoljna ili postoji određeni kôd odijevanja kojeg se žene moraju pridržavati. Na primjer, u Saudijskog Arabiji sve žene u javnosti moraju nositi abayu.

Arapsko društvo izražava veliku zabrinutost za vanjski izgled kao dokaz društvenog statusa, pa odjeća dobre kvalitete odražava udobnu ili moćnu poziciju u društvu. Stoga se preporučuje obratiti pažnju na kvalitetu i izgled odjeće kako bi se ostavio dobar dojam.

Odijevanje u tradicionalnu (mušku ili žensku) odjeću nikako nije poželjno, obzirom da se taj postupak može protumačiti kao uvreda onima koji to nose kao simbol trajne baštine i tradicije.

### 6.3.2.3. Upoznavanje i pozdravljanje

Preporuka je stići na vrijeme, ali se točnost u arapskoj kulturi različito vrednuje. Također, sastanci se mogu odužiti i nije poželjno požurivati sugovornika.

Prilikom upoznavanja pristojno je najprije pozdraviti najstariju osobu. S ciljem izražavanja poštovanja poslovne partnere potrebno je osloviti s njihovim punim titulama na temelju toga kako su predstavljeni.

Rukovanja mogu trajati relativno dugo. Preporučljivo je da se pričeka da druga osoba prva povuče svoju ruku. Ukoliko muškarac pozdravlja arapsku poslovnu ženu potrebno je da pričeka da ona prva pruži ruku. U konzervativnijim sredinama ženama se savjetuje da ne iniciraju rukovanje ni s muškarcima ni s ženama, međutim ukoliko joj netko pruži ruku uljudno je rukovati se. Također, ako se poslovna žena susreće s arapskim gospodarstvenicima potrebno je pričekati da oni pokrenu stisak ruke.

Ako netko ponudi osvježanje, pristojno je prihvatiti barem jedno.

Arapi su izuzetno ponosni na svoj jezik. Stoga je poželjno prije sastanka naučiti neke od učestalijih fraza. Slika 19 prikazuje neke od njih.

Slika 19. Pozdravljanje na Bliskom istoku

Kada i gdje upotrijebiti izraz	Transkripcija	Doslovno značenje na hrvatskom jeziku
Inicijalni pozdrav (vjerskog značenja, osobito prevladava u zaljevskim državama)	As-salaam alaykum	Mir s vama.
Odgovor na inicijalni pozdrav.	Wa alaykum as-salaam	Mir i tebi.
Dobar dan.	Marhaba	
Kako ste?	Keif al-haal?	
Odgovor na pitanje <i>Kako ste?</i>	Al-hamdulillah	Hvala Allahu.
Molim.	Min fadlak (za muškarce). Min fadlik (za žene).	
Hvala.	Shukran	
Izraz uobičajen kada se raspravlja o budućim planovima ili akcijama.	Inshallah	Allahova volja.
Doviđenja.	Ma As-salama	Idite u miru.

Izvor: Prilagođeno prema Istizada, „Doing business in the Middle East“, dostupno na <https://tinyurl.com/yb6xeudy> (pristupljeno 1. srpnja 2018. godine)



#### 6.3.2.4. Tijek sastanka

Sastanak može biti prekidan od strane drugih gostiju ili telefonskih poziva.

Ulaženje u sobu za sastanke kako bi se dobio potpis ili savjet, telefonski pozivi, provjere SMS-ova ili e-mailova treba promatrati kroz prizmu telekomunikacijskog razvoja, pa prekide treba smatrati kao djelom dugotrajnog procesa poslovnog sastanka. Na Bliskom istoku korištenje pametnih telefona za vrijeme komunikacije s drugom osobom uobičajeno je i nije znak nepoštovanja. Treba nastojati ne uvrijediti se.

Potrebno je biti strpljiv i poštovati želju poslovnog partnera za sudjelovanjem u malim razgovorima na osobnoj razini prije nego što se svrha posjeta ili sastanka uopće spomene. To je njihov način kako bi na osobnoj i prijateljskoj razini razumjeli poslovnog partnera, te na kraju s partnerima razvili kvalitetan poslovni odnos. Mali, neobvezujući razgovori nevjerojatno su važni u uspostavljanju prijateljskih poslovnih odnosa. Potrebno je da se bude spremno odgovarati na pitanja o samom putovanju, domu, iskustvu zemlje u koju ste putovali, vašem zdravlju ili zdravlju vaše obitelji. Svakako je dobro imati nekoliko anegdota ili priča spremnih za zabavu.

Prihvatljive teme razgovora mogu uključivati zdravlje ostalih sudionika sastanka i njihovih obitelji, pri čemu se ne smije konkretno raspraviti o ženskim članovima obitelji obzirom da u konzervativnijim društvima to može biti zločin. Teme poput politike, religijskih i rodni odnosa nisu poželjne.

Nakon neobvezujućih razgovora, tema sastanka bit će spomenuta, a razgovor će voditi i usmjeravati najstarija osoba u sobi za sastanke sa strane poslovnih partnera. Razgovori najčešće neće biti kruto strukturirani kao što je to slučaj u zapadnim zemljama, a dnevni red kao forma će najčešće nedostajati.

U razgovoru se svakako ne smije biti naporan, te se treba unaprijed pripremiti na činjenicu da možda svi ciljevi sastanka neće biti ispunjeni.

Ukoliko na postavljeno pitanje sudionik sastanka nije voljan odgovoriti izravno, to može značiti da su neodlučni ili u konkretnom trenutku ne žele dati negativan odgovor.

Darivanje na prvom sastanku u islamskim zemljama može se smatrati mitom. Darove bi trebalo poklanjati u nazočnosti drugih, u manje osobnom odnosu, pri čemu ne bi trebalo dozvoliti da se ponašanje protumači kao da se traži prilika da se dar uruči nasamo s poslovnim partnerom.

Ukoliko se daruju poslovni partneri iz zemalja Vijeća za zaljevsku suradnju darovanje nije potrebno, ali se općenito cijeni. Potrebno je izbjegavati haram proizvode.

#### 6.3.2.5. Pregovori i zaključenje ugovora

Postoji mogućnost da se održe dodatni sastanci, te da će biti potrebno dodatno pregovaranje. Neophodno je zapamtiti da su islamske zemlje još uvijek na većinu načina tradicionalne, pa je stoga normalno za očekivati da će pregovori biti žestoki, dugotrajni i naporni. Brzina pregovora znatno je sporija nego u zapadnim zemljama, te je poželjno zadržati smirenost i ne požurivati drugu stranu.

Kod većine bliskoistočnih društava pregovaranje je zadržalo plemenski mentalitet. Konkretno, to znači da će vrlo vjerojatno glavni pregovarač htjeti raspraviti svoju odluku sa cijelim timom prije samog potvrđivanja sporazuma.

Vrlo je važno zapamtiti za poslovanje na Bliskom istoku da je gubljenje ugleda iznimno sramotno pa je uputno ne direktno se suprotstavljati drugoj strani ili izravno se ne slagati s njome tijekom sastanka. Nekome reći da je u krivu tijekom sastanka, za njega znači gubitak ugleda. Umjesto toga preporučljivo je pregovorima pristupiti na diplomatski način. Ujedno, ako se druga strana izravno ne slaže s vama, vi gubite ugled. Takav način pregovora je naročito težak i kompliciran, jer dovodi do nedoumice da li se slažete ili ne s drugom stranom o uvjetima poslovanja, je li sporazum postignut odnosno da li se ide u slijedeću fazu pregovora. Telefonski poziv ili razmjena e-mailova nakon sastanka omogućava da se nedoumice riješe na mekši način, odnosno da druga strana iskreno izrazi svoje mišljenje i želje.

#### 6.3.2.6. Verbalna i neverbalna komunikacija

U islamskim zemljama neverbalna komunikacija odnosno govor tijela kritična je točka obzirom da javno neslaganje nosi veliku dozu rizika. Preporučljivo je ovladati vještinama neverbalne komunikacije, kako bi se emocije mogle kontrolirati, ali i da se mogu pratiti uobičajeni znakovi pozitivnih i negativnih reakcija na govor tijela čime se može dobiti bolji uvid u mišljenje osobe nego što to on svojom verbalnom komunikacijom izražava.

Relativno česta pogreška je pokazivanje potplata cipele. Naime, to je izraz krajnjeg nepoštovanja. Također upiranje prsta u nešto, podizanje palca i sjedenje prekrivenih nogu smatraju se nepristojnima.

U zapadnom svijetu prilikom poslovnih sastanaka uobičajena je praksa poštivanja osobnog prostora sugovornika, međutim u islamskim zemljama, naročito kod Arapa kod kojih je osobni prostor smanjen na način da Arapi često sjede ili stoje mnogo bliže sugovorniku nego što se smatra uobičajenim. Taj čin ne treba pripisivati ničemu doli kulturološkim razlikama.

Prilikom potpisivanja ugovora važno je da su sve obveze i postignuti dogovori nedvojbeni i potpuno razumljivi svim stranama. Općenito, usmeni dogovori smatraju se jednako obvezujućima kao i oni pisani, stoga je od izuzetne važnosti ne obećavati stvari koje nije moguće ispuniti.

### 6.3.2.7. Poslovni ručkovi ili večere

Ukoliko poslovni partneri pozovu na obrok u restoranu, pristojno je uzvratiti poziv. Uobičajeno je da osoba koja poziva na ručak, račun i plati. Ako iz nekog razloga grupa dijeli račun, prihvatljivije je da jedna osoba plati pa da se osobe razračunaju u privatnosti, nikako u javnosti za stolom.

Ukoliko poslovni partneri pozovu na obrok u svoj dom, otvara se prilika stvaranja kvalitetnijeg prijateljstva što je temelj jačeg poslovnog odnosa. Preporuka je naučiti bonton svakodnevnog ponašanja zemlje domaćina, obzirom da je njegovo poštivanje od izuzetnog značenja prilikom socijalizacije, stjecanja i održavanja privatnih i poslovnih partnerstva. Slijedeći savjeti od izuzetne su važnosti za uspješnu socijalizaciju<sup>106</sup>:

- Pozivnica na večeru ne odnosi se automatski i na pratnju tijekom večere.
- U većini zemalja Vijeća za zaljevsku suradnju uobičajeno je da žene i muškarci večeraju odvojeno.
- Točnost je znak poštovanja prema domaćinu, međutim ne treba očekivati da će se odmah prijeći na objedovanje. Normalno je da se prije serviranja večere mnogo razgovara i družiti.
- Lijepo je ponijeti mali znak pažnje, vodeći računa da nije haram.
- Potrebno je slijediti upute domaćina i ući u blagovaonicu, te sjesti za stol tek kada domaćin to predloži, vodeći računa da je uobičajeno da za stol prva sjeda najstarija osoba u prostoriji.
- Na Bliskom istoku postoji mogućnost da će se za vrijeme večere sjediti na podu.
- Nije preporučljivo razgovarati o poslu ukoliko domaćin ne započne razgovarati o tome, poželjno je ne razgovarati o religiji i politici (naročito Izraelu) obzirom da su teme izrazito osjetljive i lako se nanese šteta privatnom i poslovnom odnosu.
- Uobičajeno je da se hrana poslužuje na sredini poda ili stola, a gosti jedu iz malih tanjura ili posuda. Kao gostu vjerojatno će biti poslužena najukusnija hrana i pristojno je prihvatiti jelo. Nikada se ne bi trebalo početi jesti prije molbe domaćina. U nekim se zemljama čeka da najstarija osoba u prostoriji počne s jelom.
- Ovisno o zemlji i običaju domaćina, u nekim zemljama ne postoji pribor za jelo. U tom slučaju hrana se uzima sa kruhom, a hrana se jede zajedno sa kruhom.
- Treba izbjegavati koristiti lijevu ruku prilikom uzimanja hrane i jedenja obzirom da se ona smatra nečistom. Ukoliko se, na primjer, kruh ne može prelomiti samo jednom rukom, domaćin i ostali gosti vjerojatno će prijeći preko činjenice ukoliko se kruh razlomi s objema rukama.

---

<sup>106</sup> IstiZada, <https://tinyurl.com/yb6xeudy> (pristupljeno 1. srpnja 2018. godine)

- Dodavanje stvari lijevom rukom također nije preporučljivo.
- Lijepo je pohvaliti hranu i kuću općenito, ali ukoliko se pojedini predmeti oduševljeno hvale običaj je da će vam ti predmeti onda biti i poklonjeni.

#### 6.4. Smjernice istraživanja za potrebe prodaje

Dva su područja primjene istraživanja tržišta za potrebe prodaje<sup>107</sup>: (1) istraživanje područja koje se odnosi na planiranje i prognoziranje prodaje, kojemu prethode dodatna istraživanja konjunktturnih kretanja i ocjena tržišnog prodajnog potencijala, te (2) područje koje se odnosi na analizu rezultata prodaje u kojoj uspoređujemo postignute rezultate s onima koje smo planirali na početku, da bismo na taj način ocijenili uspješnost ili promašaje u poslovanju.

Primjena načela islamskog marketinga, odnosno islamske etike poslovanja, može samo pomoći u amortizaciji i uklanjanju mogućih etičkih sukoba u istraživanju islamskih tržišta, a koji su prepoznati i u klasičnom marketingu.

Zbog velikog broja uključenih osoba u istraživanje tržišta i, ponekad, suprotstavljenih interesa, ovo područje obiluje velikim brojem mogućih etičkih konfliktnih situacija. „Etički sukobi mogu se javiti između: naručitelja i istraživača, istraživača i njihovih suradnika, istraživača i ispitanika.“<sup>108</sup>

Prilikom provedbe istraživanja i tumačenja rezultata, sukladno islamskoj etici, potrebno je biti potpuno iskren, lišen bili kakve prijevare i/ili sakrivanja činjenica, nije dozvoljeno korištenje lažnih tvrdnji i pseudo istraživanja, neprovjerenih optužbi, izmišljotina i preuveličavanja. Primjenom ovih pravila može se smanjiti pojavnost etičkih sukoba. Članovi istraživačkog tima međusobno, te prema naručitelju istraživanja i prema ispitanicima trebaju iskazivati dužno poštovanje te se ponašati u skladu s islamskim društvenim i moralnim normama.

Svakako je preporučljivo istražiti legislativu zemlje u kojoj se želi provoditi istraživanje kako bi se uvidjele moguće zakonske prepreke, odnosno upoznati se sa zakonima koji možda u domicilnoj zemlji ne postoje. Svakako je poželjno kontaktirati članove akademske zajednice ili vanjskotrgovinska udruženja kako bi pomogli u boljem razumijevanju društvenih pravila, te ukazali na specifičnosti ciljnog tržišta.

Postoji mogućnost da je na ponekom tržištu onemogućen kontakt s dijelom populacije. Tako, na primjer, u nekim zemljama vjera u potpunosti određuje ulogu koju žena može imati u društvu, pa žene, na primjer, „mogu imati ograničenu ulogu kao potrošači, zaposlenici ili ispitanici u istraživanjima. Poduzeća moraju biti s time upoznata, jer takva stanja zahtijevaju prilagođavanje u planiranju i realizaciji poslovnih aktivnosti“<sup>109</sup>.

<sup>107</sup> M. Marušić i T. Vranešević, *Istraživanje tržišta*, 5. izdanje, Zagreb, Adeco, 2001, str. 449

<sup>108</sup> Loc. cit.

<sup>109</sup> J. Previšić i Đ. Ozretić Došen, op. cit., str. 291

U literaturi se ističe primjer religijskih ograničenja u Saudijskoj Arabiji gdje poduzeće Procter & Gamble nije moglo provesti kvalitativno istraživanje za kozmetičke proizvode metodom fokus grupe među ispitanicima ženskog spola, pa je umjesto njih za ispitanike angažiralo njihove muževe i/ili braću.<sup>110</sup>

Istraživanje tržišta u međunarodnom marketingu za potrebe prodaje izuzetno je kompleksan zadatak, pri čemu se mogu pojaviti problemi brojnosti tržišta, problemi sa kvalitetom sekundarnih podataka, problemi sa prikupljanjem primarnih podataka, usporedba nekoliko različitih tržišta. Svakako je poželjno dobro promisliti kome povjeriti vođenje ovakvog istraživanja pri čemu je važno da imaju iskustva na ovom području i da su sposobni razradu problema istraživačkog projekta staviti u adekvatan kontekst gospodarskih, političkih i ostalih okruženja koja na rezultate mogu imati utjecaja.

## **6.5. Edukacija ljudskog potencijala**

Halal program obuke izuzetno je važan za razvoj ljudskih resursa u industriji temeljenoj na halal principima. Potrebno je posjedovati barem osnovno znanje o islamu i šerijatskom zakonu, te specifična znanja koja se odnose na halal kako bi se mogla razumjeti i osvijestiti problematika određenih pitanja halala u halal industriji i halal tržištu.

„Halal industrija bilježi brzu ekspanziju, što posljedično utječe na nedostatak kvalificiranih radnika i polukvalificiranih zaposlenika u halal industriji, te otežano zadržavanje integriteta proizvodâ kroz proizvodnju, marketing i distribuciju.“<sup>111</sup>

„Iskustvo rada u inozemstvu ili međunarodnom poslovanju je iznimno vrijedno za razumijevanje načina rada tržišta i kulturnih specifičnosti u drugim zemljama. Ove kompetencije vrijedi razvijati kroz interni prijenos znanja, suradnju s drugim hrvatskim poduzetnicima koji posluju na stranim tržištima i usavršavanje zaposlenika u području međunarodne komunikacije i međukulturnog razumijevanja. Za uspostavljanje kvalitetne komunikacije s potencijalnim kupcima i partnerima znanje svjetskih i drugih relevantnih jezika od velike je vrijednosti.“<sup>112</sup>

U današnje vrijeme globalnog tržišta, poduzetnicima i zaposlenicima potrebna je specijalizirana i pristupačna obuka kako bi mogli povećati svoju konkurentnost, a što je još važnije, obuka će omogućiti stvaranje svjesnosti o važnosti integriteta halal procesa. Osim osoblja zaduženog za proizvodni proces odnosno proces pružanja uslugâ, treba se osvijestiti

---

<sup>110</sup> Loc. cit

<sup>111</sup> H.I.C. Hashim i S.M.M. Shariff, „Halal Supply Chain Management Training: Issues And Challenges“, *Procedia Economics and Finance*, vol. 37, 2016, str. 33 do 38, dostupno na <https://tinyurl.com/y9a6cqqz> (pristupljeno 15. ožujka 2018.)

<sup>112</sup> Op. cit. pod 27

i važnost edukacije zaposlenika u globalnom prijevozu odnosno omogućiti im stjecanje specifičnih tehničkih znanja u poslovanju.

Proces internog audita halal kvalitete podrazumijeva internu procjenu sukladnosti sistema i procesâ kod poduzetnikâ u skladu sa zahtjevima halal standarda te predstavlja veoma ozbiljan i zahtjevan posao. Da bi se ovaj proces kod zainteresiranih poduzetnika obavio na kvalitetan i profesionalan način neophodan je angažman internih auditora halal kvalitete.

Interni auditori halal kvalitete obavljaju slijedeće aktivnosti<sup>113</sup>:

- implementiraju zahtjeve halal standarda u poduzeću,
- nadziru HrCCP-a,
- sprovode interni audit,
- interno educiraju suradnike u poduzeću.

Ciljevi obuke za interne auditore su osposobiti ih za samostalno dokazivanje halal proizvodâ, procesâ i sistema, dokazivanje sljedljivosti i samostalno obavljanje internog audita halal kvalitete. Obuka za interne auditore halal kvalitete je interaktivnog tipa i traje jedan dan.

Uspješno implementiranje zahtjeva halal standarda predstavlja potvrdu stečenog i primijenjenog znanja internog auditora halal kvalitete. Kada poduzetnik uspješno implementira zahtjeve halal standarda i kada se donese odluka o dodjeli halal certifikata poduzetniku, tada se donosi i odluka o dodjeli certifikata za interne auditore halal kvalitete. Certifikat za internog auditora halal kvalitete izdaje se na razdoblje od 3 godine.

Ujedno, od izuzetne je važnosti izobrazba prodajnog osoblja po pitanju razumijevanja specifičnih karakteristika samih proizvoda i uslugâ, ponašanja ciljanog segmenta potrošača, edukacija o društvenim i vjerskim normama, kulturi i tradiciji. Poznavanje jezika i poslovnog bontona određene zemlje, također je prednost.

Malezija je država koja izuzetno mnogo investira u razvoj halal normi i standarda, te povezano s time i u edukaciju. Tako je i razvijen HTCP program (*engl. Halal Technical Competent Person Programme*) koji putem svojih programa treninga osnažuje individualne osobe ali i korporacije za nastupe na halal tržištima. Programi edukacije sastoje se od četrdeset modula podijeljenih na tri nivoa, od čega svaki nivo obuke traje po šest mjeseci. Program prvog nivoa mogu polagati mlađi izvršni rukovoditelji u proizvodnji, dok su programi drugog i trećeg nivoa namijenjeni rukovoditeljima u proizvodnji i managerima, te članovima međunarodnog halal odbora. Nivoi i moduli HTCP programa su<sup>114</sup>:

---

<sup>113</sup> Agencija za certificiranje halal kvalitete, <https://tinyurl.com/ycy4qzpl> (pristupljeno 1. kolovoza 2018.)

<sup>114</sup> Halal Technical Competent Person Programme, <https://tinyurl.com/ycw2unfp> (pristupljeno 1. kolovoza 2018.)

### 1. Nivo I

Modul HTCP 101 – Halal i haram u islamu – osnovno razumijevanje 1

Modul HTCP 112 – Halal i haram u islamu – osnovno razumijevanje 2

Modul HTCP 113 – Uvod u standarde temeljene na šerijatskom zakonu i halalu

### 2. Nivo II

Modul HTCP 201 – Upravljanje halalom, 1. dio

Modul HTCP 212 – Uvod u halal sustav osiguranja

Modul HTCP 213 – Osnove standarda temeljenih na šerijatskom zakonu i halalu,  
1. dio

### 3. Nivo III

Modul HTCP 233 – Upravljanje halalom, 2. dio

Modul HTCP 301 – Upravljanje halal sustavom osiguranja

Modul HTCP 312 – Halalna regulacija i upravljanje

Modul HTCP 323 – Različitosti globalnog halal certificiranja, pozicija zakonodavstva i fetve

Modul HTCP 324 – Upravljanje kvalitetom i halal matrica

Modul TCP 345 - Osnove standarda temeljenih na šerijatskom zakonu i halalu , 2.  
dio

Istraživanjem literature naišlo se na koncept islamskog internog marketinga, koji je kako sami autori iznose još uvijek u samim začecima, te se utjecaj islamskog internog marketinga na zadovoljstvo zaposlenika, kao i sam koncept, još uvijek trebaju znanstveno istražiti<sup>115</sup>. Preliminarnim istraživanjem došlo se do zaključka da praksa islamskog internog marketinga pozitivno utječe na zadovoljstvo zaposlenika.

Analogno primjeni islamskog marketinga na elemente marketinškog miksa, moglo bi se pretpostaviti da islamski interni marketing, također počiva na etičnom pristupu, u ovom slučaju poslodavca prema zaposleniku, te da bi primjena islamskog internog marketinga trebala težiti povećanju zadovoljstva zaposlenika islamske vjeroispovijesti poklapajući se s njihovim vjerskim uvjerenjima i vjerskom praksom.

Razmatranje primjene islamskog internog marketinga trebala bi pomoći managerima razumjeti zahtjeve muslimanskih zaposlenika, koji mogu biti različiti od onih zaposlenika koji nisu muslimani. Razumijevanje ponašanja muslimanskih zaposlenika može pomoći u razvijanju politika za poboljšanje zadovoljstva zaposlenika, te u konačnici povećati njihovu produktivnost i performanse.

---

<sup>115</sup> A. Bakar, J. Wilkinson, R. Lee, „An Islamic perspective of internal marketing“, University of South Australia, dostupno na <https://tinyurl.com/ybb2hzqm> (pristupljeno 25. lipnja 2018.)

## **6.6. Skraćeni teoretski model upravljanja marketingom koji je prilagođen izlasku na tržište zemalja OIC grupacije**

Koristeći stečene spoznaje i nova saznanja do kojih se došlo istraživanjem za potrebe izrade ovog rada, u nastavku se daje primjer konstruiranog skraćenog teoretskog modela upravljanja marketingom za poduzeće koje je donijelo odluku o internacionalizaciji poslovanja prema tržištu zemalja OIC grupacije.

Ograničenja modela i pretpostavke njegove uporabe:

- model je prvenstveno izrađen za proizvodno poduzeće prehrambenog sektora (mogućnost primjene integriranog modela 7P islamskog marketinga na proizvode objašnjena je u poglavlju 5.2. *Integrirani 7P model islamskog i suvremenog marketinga*),
- proizvodi namijenjeni izvozu posjeduju važeći certifikat halal kvalitete (postupak stjecanja halal certifikata kvalitete objašnjen je u poglavlju 3.3.3. *Postupak certificiranja halal kvalitete*),
- vodstvo je podržavajuće u namjeri izlaska na vanjsko tržište i u potpunosti su mu jasne sve prednosti i rizici te odluke,
- poduzeće raspolaže adekvatnim ljudskim potencijalima i financijskim sredstvima,
- izvršena je kompletna objektivna analiza mikro i makro okruženja, te analiza spremnosti izlaska na međunarodno tržište koristeći različite metode (na primjer, samoprocjena izvozne spremnosti, CORE metoda, SWOT metoda, Porterov model pet konkurentskih sila, PEST analiza),
- izvršeno je detaljno istraživanje potencijalnih tržišta i svih njegovih komponenti,
- izrađena je projekcija povrata investicija, te je
- donijeta informirana odluka o internacionalizaciji poslovanja.

Model je izrađen vodeći računa o islamskim principima marketinga i specifičnostima zemalja članica OIC grupacije misleći pri tom ponajviše na značaj političkih i kulturoloških čimbenika, karakteristika domicilnog gospodarstva te specifičnosti ponašanja ciljanog segmenta.

Strategije iskazane u modelu odabrane su vodeći računa da ni na koji način ne budu u kontradiktornosti s islamskim načelima poslovanja, te da u dovoljnoj mjeri zadovoljavaju i poštuju zadana ograničenja tržišnih specifičnosti.

Pri izradi modela izabran je „mekši“ pristup ulaska na ciljano tržište, odnosno izbjegavanje primjene agresivnijih metoda pozicioniranja (kao što je, na primjer, depozicioniranje konkurencije) obzirom da se u konkretnom slučaju radi o prvom kontaktu s ciljanim tržištima. Ujedno se iskazuje neupitna potreba za povratnim informacijama u svrhu nadzora, kontrole i korekcije, kao i uspostava kvalitetnog marketinškog informacijskog sustava.



Osiguranjem čvršće pozicije na ciljanom tržištu, osiguranjem stabilnog tržišnog udjela, stjecanjem kvalitetne pozitivne reputacije i čvrstih poslovnih veza moguće je upotrijebiti i druge strategije, međutim za inicijalni izlazak na promatrano tržište autorica nudi model iskazan na slici 20.

Nije naodmet još jednom napomenuti da je za poduzeće koje se sprema na internacionalizaciju poslovanja od temeljne važnosti uspostava kvalitetnog marketinškog informacijskog sustava koji će bezrezervno pružati svrsishodne, kvalitetne, istinite i pravodobne informacije, te osiguravati dvosmjernu komunikaciju i povratnu informaciju. Funkcija upravljanja prodajom u doba globalizacije i revolucije korištenja informacijskih tehnologija, u konkretnom primjeru, mora se moći osloniti na izgrađenu informacijsku infrastrukturu poduzeća i kvalitetno provedenu digitalizaciju poslovanja. Jedino na taj će način moći promptno reagirati na neminovne učestale promjene tržišnih prilika u mikro i makro okruženjima poduzeća, kao i na ciljanim tržištima.

Predstavljeni skraćeni model upravljanja marketingom oslanja se, i uvjetovan je, holističkim pristupom upravljanja poduzećem, pa tako i upravljanja marketingom i prodajnom funkcijom. Kao što je iz modela vidljivo, u postavljanje strategijâ marketinškog plana (od odabira ciljanog tržišta, pa do formiranja strategije izvoznih cijena) potrebno je uključiti najbolji kadar, stručne specijaliste u svom području rada, koju su sposobni razmišljati globalno, objektivno sagledavajući trenutnu situaciju poduzeća, ali da se osjećaju dovoljno slobodni u kreativnom izražavanju i iznalaženju „lakah“ rješenja nemogućih situacija, pri čemu ih treba poticati na izlazak iz generalnih okvira poslovnog razmišljanja. Svakako, obzirom da je konkretno ciljano tržište izuzetno specifično, potrebno je da ipak ostanu u granicama islamskih pravila ponašanja i razmišljanja, a za što moraju biti izuzetno kvalitetno educirani. Moguće je uzeti u obzir i unajmljivanje ili zapošljavanje vanjskog intelektualnog kapitala s lokalnog tržišta.

Poslovanje na inozemnom tržištu, prije svega traži konkurentsku prednost, a ljudski potencijali uistinu jesu dragulji poduzeća ako se njima zna upravljati na kvalitetan način.

Slika 20. Skraćeni teoretski model upravljanja marketingom koji je prilagođen izlasku na tržište zamalja OIC grupacije

Odluka o internacionalizaciji poslovanja donesena od strane Uprave.	
Podržavajuće vodstvo s jasnom misijom vizijom i ciljevima.	
<b>Strategije marketinškog plana</b>	
Integralni dio poslovnog plana	
Ciljano tržište:	zemlja članica OIC grupacije
Marketinška strategija:	lokalna strategija za svaku zemlju pojedinačno
Primarni ciljani tržišni segment:	muslimani
Sekundarni ciljani tržišni segment:	vegani, vegeterijanci i ostali pripadnici zdravog načina života i etičnog konzumerizma
Strateški ciljevi marketinške strategije i taktika uz potrošača kao polaznu točku:	stvaranje svijesti o novom brendu na tržištu zadovoljenje potreba potrošača premašivanje očekivanja kupaca i stvaranje baze lojalnih klijenata postizanje planiranog tržišnog udjela postizanje planirane prodaje i ostvarenje profita odupiranje konkurenciji
Strategija pozicioniranja:	jačanje vlastitog položaja u svijesti potrošača strategija sljedbenika (za 1. ciljani segment) i tamponera (za 2. ciljani segment)
Strategija proizvoda:	strategija razvoja tržišta izlaskom s postojećim proizvodima na nepoznato regionalno tržište strategija diferencijacije s naglaskom na kvaliteti, svojstvima i djelotvornosti (u slučaju funkcionalne hrane), pouzdanosti i stila
Strategija marke:	upravljanje elementima marke za izgradnju snažnog i jakog brenda u percepciji potrošača
Strategija izvoza ovisi o situaciji na lokalnom tržištu; mogućnosti:	aganžiranje posrednika, samostalna prodaja, uspostavljanje partnerstva
Strategija pokrivanja ciljanog tržišta:	diferencirani marketing
Strategija izvoznih cijena:	penetracijske cijene (osvajanje novog tržišta), pobiranje vrhnja (za proizvode iznimno visoke kvalitete)
<b>Opće smjernice upravljanja elementima marketinškog miksa</b>	
(marketinški programi definiraju se za svaku zemlju pojedinačno)	
<b>PROIZVOD I PRAGMATIZAM</b>	Proizvod mora biti kvalitetan, u skladu sa halal standardima, stvarati dodatnu vrijednost i biti potreban potrošaču. Važno je odrediti širinu, dužinu, dubinu i konzistentnost izvoznih linija proizvoda. Izuzetnu pažnju valja posvetiti sprečavanju i eliminiranju uzroka koji mogu dovesti do oharamljivanja. Dizajn i proizvodnja ambalaže moraju zadovoljavati halal standarde. Promocija putem ambalaže i samog proizvoda mora biti u skladu s islamskim principima marketinga.
<b>PROMOCIJA I PERTINENCIJA</b>	Promocijom treba potrošačima pružati relevantne, jasne, ključne i pouzdane informacije. Nije dozvoljeno promoviranje alkohola, duhana i duhanskih proizvoda, te kockanja. Potrebno je biti potpuno iskren, lišen bilo kakve prijevare i/ili sakrivanja činjenica. Nije dozvoljeno korištenje lažnih tvrdnji i pseudo istraživanja, neprovjerenih optužbi, izmišljotina, preuveličavanja i friziranih izjava. Oglašavanje i svi ostali oblici promocije moraju biti u skladu s islamskim principima marketinga.
<b>CIJENA I PALIJACIJA</b>	Cijena je jedna od glavnih odrednica konkurentnosti. Važno je kontinuirano istraživanje kretanja cijena na tržištu, troškova i ponude konkurencije. Cjenovna strategija može se prilagođavati, međutim, sniženje cijena dozvoljeno je sprovesti jedino ukoliko postoji uistinu opravdan razlog. Obzirom da se radi o međunarodnom poslovanju, nužno je kontinuirano pratiti kretanje inflacije i promjene valutnih tečajeva. Unapređenje prodaje putem kreditiranja kupovine trebalo bi izbjegavati obzirom da su kamate zabranjene. Diskriminacija cijenama je zabranjena.
<b>LJUDI I PODRŠKA</b>	Ljudski resursi nositelji su aktivnosti poslovnih a time i marketinških strategija. Iz tog razloga izuzetno je važno raspolagati adekvatnim, kvalitetnim kadrom usavršenim na područjima međunarodne trgovine, međunarodnog marketinga, komunikacije i međukulturnog razumijevanja. S poslovnim partnerima potrebno je ophoditi se s dužnim poštovanjem. Ukoliko se ukaže potreba, moguće se angažirati lokalne prodajne posrednike ili unajmiti vanjski intelektualni kapital. Ljudskim potencijalom nužno je kvalitetno upravljati, educirati, motivirati i osnaživati ga. Ukoliko je prodajno osoblje dislocirano u zemlji OIC grupacije nužan je poseban nadzor i upravljanje.
<b>FIZIČKO OKRUŽENJE I PEDAGOGIJA</b>	Dizajn fizičkog okruženja mora poštivati kulturu, tradiciju i običaje, te ni na koji način vrijetati ciljani segment ili u njemu izazivati nelagodu. Fizičko okruženje treba poticajno djelovati na potrošača. Komunikacija putem fizičkog okruženja ali i svih ostalih dijelova marketinškog miksa mora biti prilagođena islamskim pravilima ponašanja, a sve s ciljem da se s ciljanim tržišnim segmentom komunicira prema za njih, vjerski i društveno prihvatljivom modelu.
<b>PROCES I UPORNOST</b>	Elementi kupoprodajnog ugovora moraju jasno i nedvosmisleno biti komunicirani potrošaču obzirom da neispunjenje uvjeta ugovora dovodi do neprihvatljivosti procesa isporuke. Poštivanje poslovnog bontona, protokola i kulture domaćina direktno utječu na poslovni uspjeh. Brzina pregovora znatno je sporija nego u zapadnim zemljama, potrebno je zadržati smirenost i ne požurivati tijek sastanka.
<b>DISTRIBUCIJA I STRPLJENJE</b>	Otprema proizvod obuhvaća pripremu proizvoda za otpremu i pakiranje, pripremu za utovar, ispostavu fakture i sve potrebne dokumentacije za carinjenje, a može podrazumijevati i organizaciju prijevoza proizvoda, izvozno carinjenje te dodatno osiguranje robe. Proizvodi se na ciljanom tržištu mogu prodavati indirektno (putem angažiranjem posrednika ili uspostavom partnerstva) ili direktno (samostalna prodaja uspostavljanjem trgovina na ciljanim tržištima ili e-trgovinom iz domicilne zemlje). Poželjno je ostvariti kvalitetnu suradnju s lokalnim partnerima. Od izuzetne je važnosti poznavanje osnovnih pravila koja se odnose na trgovinske sporazume, carinjenje, opozreživanje i međunarodne poslovne ugovore. Poželjno je posjećivati ciljana tržišta, sajmove, te sudjelovati na međunarodnim forumima. Ukoliko je to moguće, poželjno je koristiti koncept upravljanja ključnim kupcima.

KONTINUIRANO PRAĆENJE IZVRŠENJA MARKETINŠKIH PROGRAMA I KONTINUIRANO POKUPljanje INTERNIH I VANJSKIH INFORMACIJA O CILJANOM TRŽIŠTU, NADZOR, TE KO REKCIJA OPERATIVNIH PROGRAMA, MARKETINŠKOG MIKSA U REALNOM VREMENU.

FUNKCIJA UPRAVLJANJA PRODAJOM - KOMPLEMENTARNA I U SINERGIJI S PROIZVODNOM FUNKCIJOM PODUZEĆA. (STALNI NADZOR PROJEKCIJE RASTA/PADA PRODAJE I KVALITETE PROIZVODNJE, TE U SKLADU S REZULTATIMA PROMPTNO PLANIRANJE I KOREKCIJA RESURSA I KAPACITETA.)

Aktivnost se provodi holističkim pristupom upravljanju poduzećem; kadar specijaliziran za upravljanje marketingom, pravna podrška, finansijski i IT sektor, sektor upravljanja ljudskim potencijalima.

Aktivnosti provodi prodajno osoblje usavršeno na područjima međunarodne trgovine, komunikacije i međukulturnog razumijevanja.

Izradila: autorica

Predstavljeni model polazi od činjenice da su svi elementi marketinškog miksa neraskidivo povezani, te je stoga zadaća upravljanja funkcijom prodaje upravo njihova koordinacija i uska suradnja, kako s proizvodnom funkcijom, tako i s odjelom financija. Aktivnosti upravljanja prodajom potrebno je povjeriti obrazovanoj osobi, dovoljno osnaženoj za nastup na stranom tržištu, te usavršenoj na područjima međunarodne trgovine, komunikacije i međukulturnog razumijevanja. Poznavanje arapskog, ili nekog drugog jezika zemalja članica OIC grupacije, u govoru i pismu, kao i poznavanje osnovnih pravila međunarodnih trgovinskih sporazuma, postupak carinjenja i oporezivanja te postupak distribucije odnosno načine zadržavanja integriteta halal vrijednosti kroz cijeli distributivni kanal izuzetna su konkurentska prednost.

Svakako, osnovni preduvjet uspješnog izvoznog posla i nastupa na inozemnom tržištu jest podržavajuće vodstvo sa jasno iskazanom misijom, vizijom i objektivno postavljenim ciljevima.

Još jednom valja naglasiti da je prikazani model tek skraćena inačica modela upravljanja marketingom koji je prilagođen izlasku na tržište zemalja OIC grupacije, te kao takav ima svoja ograničenja i pretpostavke uporabe a koji su iznijeti na početku poglavlja 6.6., te ga se u sklopu njih treba i tumačiti.

## 7. Zaključna razmatranja

Temeljni fokus ovog rada stavljen je na poduzetnike usmjerene izvoznim tržištima sa stanovništvom pretežito islamske vjeroispovijesti, napose na poduzetnike usmjerene na zemlje članice OIC grupacije (engl. Organisation of Islamic Cooperation). Međutim, od izuzetne je važnosti napomenuti da su zaključci i smjernice izneseni u ovom radu nadasve primjenjivi i na hrvatskom tržištu, odnosno na svim ostalim tržištima čiji udio stanovništva čine i pripadnici islamske vjeroispovijesti.

I dok su muslimani u Hrvatskoj tek nepravedno zanemarena tržišna niša, čemu u prilog govore i činjenice da proizvodna poduzeća svoje komunikacijske napore u maloj ili nikakvoj mjeri direktno usmjeravaju na nju, muslimansko stanovništvo u svijetu sa brojkom od 1,8 milijardi sa prosječnom stopom rasta od 3% godišnje (odnosno s udjelom od 23% u ukupnom broju svjetske populacije) zasigurno ne predstavlja tržišnu nišu, već iskazuje nezaobilaznu potrebu da se proizvodi i usluge oblikuju upravo prema njihovim potrebama, te da se s njima komunicira prema, za njih, vjerski i društveno prihvatljivom modelu.

Koncept upravljanja prodajom temeljenog na islamskim principima marketinga dijametralno je suprotan „konzervativnom“ poimanju marketinga i kao takav hrvatskim izvoznicima može osigurati konkurentsku prednost na islamskim tržištima koji posluju po drugačijim pravilima od zapadnjačkih kolega i kojima je funkcija korisnosti različita po pitanjima ponašanja i potrošnje. Naime funkcija koristi ponašanja jednog muslimana jest nagrada ili kazna na onom svijetu. Iako će musliman nesumnjivo težiti da maksimizira svoje zadovoljstvo, on to nikad neće učiniti ukoliko je suprotno duhu islama.

Naime, jedan od glavnih izazova islamskog marketinga je zadovoljenje potreba različitih islamskih tržišta, nikad ispuštajući iz vida da ona nisu homogena. Dapače, muslimani unutar istih zemalja, i među različitim zemljama, izuzetno su heterogeni segment sa različitim potrebama i očekivanjima. Kvalitativnim istraživanjem znanstvenici su uspjeli identificirati pet segmenata muslimanskih potrošača: vjerske konzervativce, new-age muslimane, društvene komformiste, pragmatične vrijedne radnike i liberale, a njihove razlikuje potvrđuju i rezultati različitih istraživanja iskazanih u radu.

Istraživanjem za potrebe izrade rada, utvrđeno je da se problematika islamskog marketinga u Hrvatskoj nazire samo u tragovima na području izučavanja međunarodnog marketinga. Osim toga utvrđen je i nedostatak konsenzusa u dostupnoj literaturi što je islamski marketing i da li on uopće kao takav postoji. Slijedom navedenog, autorica je temeljem svojih promišljanja istraživane teme ponudila svoj koncept definicije islamskog marketinga:

*Islamski marketing je filozofija društvenog područja koja marketeru koji svoje poslovanje u svakom segmentu temelji na etičnim poslovnim temeljima, omogućava stvaranje, komuniciranje i isporučivanje potrebnih vrijednosti potrošačima na društveno i moralno ispravan način u skladu s islamskim vjerskim pravilima, istovremeno vodeći računa o svim dionicima poslovnog subjekta, te samim postojanjem stvarajući pozitivne promjene u okolinama subjekta.*

Prilikom razvoja koncepta upravljanja prodajom temeljenog na islamskim principima marketinga za proizvode i usluge brendirane halal certifikatom uočene su slijedeće kritične točke:

- Islamski koncept poslovanja je holistički, što podrazumijeva i kontinuirano preispitivanje i vrednovanje društvenog utjecaja poduzeća. Proizvodnja proizvoda i proces pružanja usluga moraju od samog začetka do njihove krajnje isporuke klijentima biti u skladu s etičkim normama. Islamski marketing zahtijeva da se proizvodi izrađuju prema načelima zakonitosti, čistoće, postojanja, isporuke i preciznosti, pri čemu ne bi trebali uzrokovati tjeskobu ili nemir, a time dovesti do nemoralnosti. Prema tim načelima, proizvodi i usluge trebali bi osigurati zadovoljenje potreba potrošača, ali i donijeti korist društvu u cjelini, dok se ostvarenje zarade stavlja u drugi plan.
- Maksimizacija profita, sa stajališta islamske perspektive marketinške etike, ne treba se smatrati prioritetom. Manipulacija cijenama i stvaranje zaliha kako bi se utjecalo na smanjenje ponude, te posljedično i povećanje cijena, nije u skladu s islamom, naročito za stjecanje velikih profita na osnovnim prehrambenim namirnicama. Sniženje cijena dozvoljeno je sprovesti jedino i ukoliko postoji uistinu opravdan razlog. Snižavanje cijena bez ozbiljnog razloga smatra se promocijom koja može imati negativne posljedice jer potrošači mogu dovesti u pitanje pravednost cjenovnih politika te izgubiti vjeru u proizvođača ili maloprodaju.
- Najveće zamjerke promociji su da potiče materijalizam i prekomjernu potrošnju, stvara pogrešne društvene vrijednosti, moralno i intelektualno onečišćuje, potiče određena ponašanja kako bi ona postala norme, nadjačava i kontrolira medije, varljiva je i obmanjujuća, promovira i prodaje kontroverzne, nezdrave a ponekad i štetne proizvode.
- Oglašavanje je marketinška aktivnost za koju je komunikacija od izuzetne važnosti, pri čemu je Kur'an postavio određene norme komunikacije koje treba strogo poštivati u osmišljavanju propagandnih poruka. Prilikom razvoja strategijâ oglašavanja, i promocije općenito, prilagođenih muslimanskom tržištu, marketeri trebaju svoje strategije prilagoditi islamskim pravilima ponašanja, a sve s ciljem da se s muslimanima komunicira prema, za njih, vjerski i društveno prihvatljivom modelu.
- Obzirom da svako unapređenje prodaje obuhvaća kratkoročna poticajna sredstva kojima se nastoji ubrzati i povećati kupnja proizvoda i uslugâ, može se smatrati da su izuzetno upitni po pitanju shvaćanja islamske etike poslovanja.
- Slaba točka halal opskrbnog lanca jest činjenica da se on temelji na povjerenju. Od izuzetne je važnosti provedba integriranog sustava halal opskrbnog lanca obzirom da se i najmanjom, slučajnom nepažnjom halal proizvodi/usluge mogu onečistiti (oharamljati).

- Upravljanje odnosima s klijentima u duhu je islamskog marketinga, pri čemu predstavlja povratak tradicionalnim osnovama poslovanja, odnosno podsjeća da se svako poslovanje temelji na klijentima te da je uspostava izvrsnog odnosa s njima glavni razlog da poduzetnik može ostvariti isto tako izvrsne poslovne rezultate.
- Islam kao temelj kulture islamskih zemalja dominira svakodnevnim poslovnim i privatnim životom. Poštivanje poslovne etike, kao i poštivanje aspekata poslovnog protokola i kulture domaćina direktno utječu na uspjeh poslovnog pothvata.
- Prilikom provedbe istraživanja i tumačenja rezultata, sukladno islamskoj etici, potrebno je biti potpuno iskren, lišen bilo kakve prijevare i/ili sakrivanja činjenica, nije dozvoljeno korištenje lažnih tvrdnji i pseudo istraživanja, neprovjerenih optužbi, izmišljotina i preuveličavanja. Primjenom ovih pravila može se smanjiti pojavnost etičkih sukoba. Članovi istraživačkog tima međusobno, te prema naručitelju istraživanja i prema ispitanicima trebaju iskazivati dužno poštovanje te se ponašati u skladu s islamskim društvenim i moralnim normama.
- Halal program obuke izuzetno je važan za razvoj ljudskih resursa u industriji temeljenoj na halal principima. Potrebno je posjedovati barem osnovno znanje o islamu i šerijatskom zakonu, te specifična znanja koja se odnose na halal kako bi se mogla razumjeti i osvijestiti problematika određenih pitanja halala u halal industriji i halal tržištu.
- Istraživanjem literature naišlo se na koncept islamskog internog marketinga, koji je kako sami autori iznose još uvijek u samim začetnicima, te se utjecaj islamskog internog marketinga na zadovoljstvo zaposlenika, kao i sam koncept, još uvijek trebaju znanstveno istražiti.

U šestom poglavlju, ponuđen je skraćeni teoretski model upravljanja marketingom koji je prilagođen izlasku na tržište zemalja OIC grupacije, a temelji se na prethodno razvijenom konceptu upravljanja prodajom temeljenog na islamskim principima marketinga. Predstavljeni skraćeni model upravljanja marketingom oslanja se, i uvjetovan je, holističkim pristupom upravljanja poduzećem, pa tako i upravljanja marketingom i prodajnom funkcijom.

Skraćeni model ima svoja ograničenja a ona se jasno očituju u eliminiranju svih faza prije donošenja konačne odluke o nastupu na internacionalnom tržištu. Odnosno, polazna točka jest informirana odluka o internacionalizaciji poslovanja.

Područje istraživanja islamskog marketinga i promišljanje o mogućnostima njegove integracije u klasično, standardno razumijevanje marketinga, izuzetan je i nepresušan izvor ideja i nadahnuća (na primjer, dublja analiza osiguravanja integriteta halal opskrbnog lanca, analiza mogućnosti primjene islamskog internog marketinga, ...). Zbog zadanih parametara vezanih uz obim diplomskog rada, nije postojala mogućnost ni dublje analize primjene razvijenog koncepta u zemljama OIC grupacije, što bi zasigurno zbog homogenosti i stalnih promjena bilo izuzetno kompleksno, interesantno i nadahnjujuće iskustvo.

No, za sve postoji vrijeme i mjesto...

## Literatura

### Knjige

1. Kur'an, Zagreb, Stvarnost, 1969.
2. Kesić, T., *Ponašanje potrošača*, Zagreb, Adeco, 1999.
3. Marušić, M. i Vranešević, T., *Istraživanje tržišta*, 5. izdanje, Zagreb, Adeco, 2001.
4. Müller, J. i Srića, V., *Upravljanje odnosom s klijentima*, Zagreb, Delfin – razvoj managementa, 2005.
5. Previšić, J. i Ozretić Došen, Đ., *Međunarodni marketing*, Zagreb, Masmedia, 1999.
6. Vranešević, T., *Upravljanje zadovoljstvom klijenata*, Zagreb, Golden marketing, 2000.

### Elektroničke knjige

1. Edbiz Consulting Group, „The Global Islamic Finance Report 2013“, London, 2013, dostupno na [http://www.gifr.net/gifr\\_2013.htm](http://www.gifr.net/gifr_2013.htm) (pristupljeno 1. veljače 2018.)
2. Grupa autora, „Ahlak muslimana – Ponašanje i moral svakog muslimana“, Rijad, 2010. godine, dostupno na <https://tinyurl.com/y78kdo9q> (pristupljeno 10. lipnja 2018.)
3. Islahi, A.A., „Economic thought of Ibn Al-Gayyim (1292 – 1350 a.d.)“, Jeddah - Saudijska Arabija, 2009, dostupno na <https://tinyurl.com/ybsonotw> (pristupljeno 10. kolovoza 2018.)
4. The Pew Forum, „The Future of the Global Muslim Population, Projections for 2010-2030 (Demographic study)“, Washington, 2011, dostupno na <https://tinyurl.com/y7sx75m6> (pristupljeno 15. siječnja 2018.)
5. Thomson Reuters, „State of the global islamic economy report 2016/2017“, London, 2016, dostupno na <https://tinyurl.com/ybbahm3y> (pristupljeno 10. lipnja 2018.)

### Stručni i znanstveni radovi

1. Adnan, A.A., „Theoretical Framework for Islamic Marketing: Do We Need a New Paradigm?“, *International Journal of Business and Social Science*, vol. 4, no. 7, 2013, str. 157 - 165, dostupno na <https://tinyurl.com/ya2qlqwm> (pristupljeno 15. svibnja 2018.)
2. Ali, M. Y., „Halal branding: A study of muslim consumer perspective“, Conference paper, Abu Dhabi (UAE), 2012, dostupno na <https://tinyurl.com/ydygducm> (pristupljeno 8. kolovoza 2018.)
3. Anwar, M. i Saeed, M., „Promotional Tools of Marketing: An Islamic Perspective“, *Intellectual discourse*, vol 4., no. 1 &2, 1996, str. 15 do 30, dostupno na <https://tinyurl.com/y79d6vnz> (pristupljeno 11. kolovoza 2018.)
4. Dağ, H. i Erbası-Gonc, E., „SMIIC and halal food standards“, *Journal of chemical metrology*, vol. 7:1, 2013, str. 1-6, dostupno na <https://tinyurl.com/y97vmlwh> (pristupljeno 12. ožujka 2018. )
5. Dugonjić, A., „Centar za certificiranje halal kvalitete Zagreb“, *Preporodov journal*, specijalno izdanje Halal kvaliteta (halal prehrana i halal certificiranje), broj 118., 2010, dostupno na <https://tinyurl.com/ydb79rgo> (pristupljeno 4. lipnja 2018.)
6. Farooq, M.O., „Self-Interest, Homo Islamicus and Some Behavioral Assumptions in Islamic Economics and Finance“, *International Journal of Excellence in Islamic Banking and Finance*, vol. 1, no. 1, str. 52 do 79, 2011, dostupno na <https://tinyurl.com/ycljvnr7> (pristupljeno 10. kolovoza 2018.)
7. Gonan Božac, M., „SWOT analiza i TOWS matrica – sličnosti i razlike“, prethodno priopćenje, *Economic research - Ekonomska istraživanja*, vol. 21, no.1, 2008, dostupno na <https://hrcak.srce.hr/file/33766> (pristupljeno 1. kolovoza 2018.)
8. Haque, A. i dr., „A Collection of Islamic Advertising Principles“, Conference paper, 8th International Management and Accounting Conference (IMAC8), Langkawi Island,

- Malaysia, 2016, dostupno na <https://tinyurl.com/yaagmtxk> (pristupljeno 30. ožujka 2018.)
9. Hashim, H.I.C. i Shariff, S.M.M., „Halal Supply Chain Management Training: Issues And Challenges“, *Procedia Economics and Finance*, vol. 37, 2016, str. 33 do 38, dostupno na <https://tinyurl.com/y9a6cqqz> (pristupljeno 15. ožujka 2018.)
  10. Hashim, N. i Hamzah, M.I., „7P's: A Literature Review of Islamic Marketing and Contemporary Marketing Mix“, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 130, 2014, str. 155 do 159, dostupno na <https://tinyurl.com/y8v3nj8f> (pristupljeno 3. siječnja 2018.)
  11. Jurković Majić, O., „Primjena halal i košer certifikata u marketingu hrane“, *Preporodov journal*, specijalno izdanje Halal kvaliteta (halal prehrana i halal certificiranje), broj 118., 2010, dostupno na <https://tinyurl.com/ydb79rgo> (pristupljeno 4. lipnja 2018.)
  12. Najmaei, M. i dr., „Marketing from Islamic Perspective, Tapping into the Halal Market“, *Journal of Marketing Management and Consumer Behavior*, vol. 1, no. 5, 2017, str. 53 do 62, dostupno na <https://tinyurl.com/ybtqthsv> (pristupljeno 15. srpnja 2018.)
  13. Shuhaimi bin Haji Ishak, M. i Chuah Abdullah, O., „Islamic perspective on marketing mix“, *International journal of business and management studies*, vol. 4, no. 2, 2012, str. 121 do 131, dostupno na <https://tinyurl.com/y9v67qxs> (pristupljeno 15. srpnja 2018.)
  14. Štulanović, M., „Urf – Običaj kao pomoćni izvor šerijatskog prava sa osvrtom na Bosnu i Hercegovinu“, doktorska dizertacija, Bihać, 2004, dostupno na: <https://tinyurl.com/y7apsp48> (pristupljeno 3. lipnja 2018.)
  15. Wilson, J.A.J. i Liu, J., „The challenges of Islamic branding: navigating emotions and halal“, *Journal of Islamic Marketing*, vol. 1 no. 2, 2010, dostupno na <https://tinyurl.com/ybdkbotv> (pristupljeno 24. prosinca 2017. godine)

#### **On-line baze podataka**

1. Central Intelligence Agency, „The World Factbook“, dostupno na <https://tinyurl.com/57893x> (pristupljeno 3. kolovoza 2018.)
2. Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske: PC-Axis baze podataka - Robna razmjena s inozemstvom; dostupno na [www.dzs.hr](http://www.dzs.hr) (pristupljeno 15. srpnja 2018.)

#### **Zakoni, standardi i pravilnici**

1. Aneks I. ugovora između Vlade Republike Hrvatske i Islamske zajednice u Hrvatskoj o pitanjima od zajedničkog interesa, NN 46/2016, dostupno na <https://tinyurl.com/ya2h437w> (pristupljeno 15. kolovoza 2018.)
2. Centar za certificiranje halal kvalitete, „Pravilnik o certificiranju i kategorizaciji ugostiteljskih objekata, pružanja usluga u turizmu i zdravstvenim ustanovama prema zahtjevima halal kvalitete“
3. Tehnički komitet BAS/Te 43 Hrana, Institut za standardizaciju BiH, „Bosansko hercegovački standard BAS 1049: Halal hrana – Zahtjevi i mjere“, drugo izdanje, listopad 2010.

#### **Ostali internetski izvori**

1. Abdo, G., „Strong religious beliefs are only one part of Muslim American identity“, dostupno na <https://tinyurl.com/y9jmpopf> (pristupljeno 4. lipnja 2018. godine)
2. Allied Market Research, „Global Natural Food and Drinks Market Expected to Reach \$191.973 Million by 2023“, dostupno na <https://tinyurl.com/yd9lyzdx> (pristupljeno 8. kolovoza 2018.)
3. AMRB, „The Modern Muslim Consumer“, Dubai, <https://tinyurl.com/y9cd85bh> (pristupljeno 1. srpnja 2018.)



4. Bakar, A., Wilkinson, J., Lee, R., „An Islamic perspective of internal marketing“, University of South Australia, dostupno na <https://tinyurl.com/ybb2hzqm> (pristupljeno 25. lipnja 2018.)
5. Državni zavod za statistiku, „Popis stanovništva, kućanstava i stanova 2011. godine“, dostupno na <https://www.dzs.hr> (pristupljeno 15. srpnja 2018.)
6. Državni zavod za statistiku, „Priopćenje Robna razmjena Republike Hrvatske s inozemstvom – privremeni podaci od siječnja do travnja 2018. i od siječnja do svibnja 2018.“, broj 4.2.1/4., dostupno na <https://www.dzs.hr/> (pristupljeno 3. kolovoza 2018.)
7. Ferenczová, V., Józsa, L., „Interpretation of marketing theory in Islamic context“, Marketing science & inspirations, 2018, dostupno na <https://tinyurl.com/y7718khr> (pristupljeno 7. kolovoza 2018.)
8. Hrvatska gospodarska komora, „Uloga gospodarske diplomacije u internacionalizaciji poslovanja“, istraživanje, dostupno na <https://tinyurl.com/yb3nwc5l> (pristupljeno 21. srpnja 2018. godine)
9. Hrvatska narodna banka, „Makroekonomska kretanja i prognoze“, godina III, broj 4, 2018, dostupno na <https://tinyurl.com/yc2aeebc> (pristupljeno 3. kolovoza 2018.)
10. Hrvatska udruga poslodavaca, „Poznatost i percepcija Hrvatske udruge poslodavaca u općoj javnosti“, istraživanje, 2015, dostupno na [www.hup.hr](http://www.hup.hr) (pristupljeno 22. srpnja 2018.)
11. Imširović, A., „Što je to šerijat?“, Islamska zajednica u Hrvatskoj, 2014, dostupno na <https://tinyurl.com/yarmn26h> (pristupljeno 3. lipnja 2018.)
12. Majdandžić-Gladić, S., „Islam“, dostupno na <https://www.vjeraidjela.com/islam> (pristupljeno 2. kolovoza 2018.)
13. Pew Research Center, „The World's Muslims: Religion, Politics and Society“, 2013, dostupno na <https://tinyurl.com/mheey6u> (pristupljeno 24. veljače 2018.)
14. Pew Research Center, „The World's Muslims: Religion, Politics and Society“, dostupno na <https://tinyurl.com/mheey6u> (pristupljeno 24. veljače 2018. godine)
15. Pew Research Center, „U.S. Muslims Concerned About Their Place in Society, but Continue to Believe in the American Dream“, 2017, dostupno na <https://tinyurl.com/y86o7a35> (pristupljeno 3. ožujka 2018.)
16. Pew Research Center, „U.S. Muslims Concerned About Their Place in Society, but Continue to Believe in the American Dream“, dostupno na <https://tinyurl.com/y86o7a35> (pristupljeno 3. ožujka 2018. godine)
17. Podrebarac Sciupac, E., „U.S. Muslims are religiously observant, but open to multiple interpretations of Islam“, 2017, dostupno na <https://tinyurl.com/y8ry2x32> (pristupljeno 7. kolovoza 2018.)
18. SMIIC, „In brief“, Istanbul, 2017. godine, dostupno na <https://tinyurl.com/y88qojk2> (pristupljeno 20. svibnja 2018.)
19. Soršak Susović, M., „Zdrava hrana – Trendovi: Izgradnja i održavanje povjerenja“, dostupno na <https://tinyurl.com/y97d8u26> (pristupljeno 1. lipnja 2018.)
20. Statista, „Major challenges facing halal food market worldwide as of 2016“, dostupno na <https://tinyurl.com/ybadqkcf> (pristupljeno 30. prosinca 2017. godine)
21. The International Trade Centre, „Trade impact for good“, prezentacija, 2015, dostupno na <https://tinyurl.com/yayeoxag> (pristupljeno 1. ožujka 2018.)
22. Vohra, M. i dr., „Understanding the islamic consumer“, Research world, 2009, dostupno na <https://tinyurl.com/y7sao9aj>

## Popis slika, tablica i grafičkih prikaza

Slika 1. Halal industrija .....	4
Slika 2. HBOR podrška izvozu – Interaktivni alat: pitanja za procjenu izvozne spremnosti ...	21
Slika 3. Primjer SWOT analize hotelijerskog poduzeća koji dio poslovanja želi repozicionirati u „Halal friendly“ destinaciju (ciljano tržište: gosti, turisti iz Turske) ...	22
Slika 4. Faze procesa planiranja međunarodnog marketinga.....	23
Slika 5. Izazovi s kojima se susreću izvozna poduzeća .....	24
Slika 6. Prepreke međunarodnom marketingu .....	26
Slika 7. Proširena PEST analiza na primjeru Republike Turske .....	28
Slika 8. Certifikati Halal friendly hotel i Halal friendly restaurant.....	38
Slika 9. Zemlje članice SMIIC organizacije .....	41
Slika 10. Procedura certificiranja halal kvalitete .....	49
Slika 11. Primjer zaštitnog znaka halal kvalitete .....	50
Slika 12. Primjer halal certifikata.....	50
Slika 13. Neki od hrvatskih proizvoda nositelja halal certifikata.....	51
Slika 14. Mapiranje segmenata .....	58
Slika 15. Temeljni postulati islamske etičke filozofije .....	67
Slika 16. Principi islamskog marketinga.....	69
Slika 17. Integrirani model 7P islamskog i suvremenog marketinga.....	71
Slika 18. QR code Halal bazar aplikacije .....	77
Slika 19. Pozdravljanje na Bliskom istoku.....	88
Slika 20. Skraćeni teoretski model upravljanja marketingom koji je prilagođen izlasku na tržište zemalja OIC grupacije.....	98
Tablica 1. Odabrani makroekonomski pokazatelji RH u razdoblju od 2013. do 2017. godine.....	7
Tablica 2. Klasifikacija zemalja prema kategoriji rizika (važeća od 25. lipnja 2018. godine) .....	13
Tablica 3. Vanjskotrgovinska razmjena RH zemljama članicama OIC grupacije tijekom 2017. godine .....	16
Tablica 4. Rang zemalja članica OIC grupacije prema vrijednosti uvoza iz Republike Hrvatske (Top 10).....	18
Tablica 5. Rang zemalja članica OIC grupacije prema vrijednosti izvoza u Republiku Hrvatsku (Top 10).....	18
Tablica 6. Vrijednost izvoza po odabranim poglavljima Kombinirane nomenklature (KN2) u zemlje članice OIC grupacije tijekom 2017. godine .....	19
Tablica 7. Tehnički odbori, zaduženo tajništvo, svrha i radni program (1. dio) .....	43
Tablica 8. Zemlje članice zadužene za razvoj standarda konkretnog tehničkog odbora.....	45
Tablica 9. Konflikti između islama i suvremenog načina života .....	60
Tablica 10. Najbitnija stavka koja američkim muslimanima definira njihov vjerski identitet....	61
Tablica 11. Stvari koje američki muslimani cijene najvažnijima u svojim životima.....	61
Grafički prikaz 1. Koji strukturni problemi hrvatskog gospodarstva najviše utječu na nedovoljnu razinu izvoza?.....	8
Grafički prikaz 2. Koji su najznačajniji izazovi tvrtki prilikom internacionalizacije poslovanja? 9	
Grafički prikaz 3. Glavni izazovi s kojima se suočava tržište halal hrane u svijetu u 2016. godini .....	25
Grafički prikaz 4. Razlozi kupovanja zdrave hrane .....	64
Grafički prikaz 5. Prepreke za konzumaciju i kupovinu zdrave hrane.....	65

# Razvoj koncepta upravljanja prodajom temeljenog na islamskim principima marketinga za proizvode i usluge brendirane Halal certifikatom

## Sažetak diplomskog rada

U teoriji i praksi klasičnog poimanja marketinškog upravljanja, funkcija upravljanja prodajom raspolaže širokom paletom metodâ, alata, koncepata i strategijâ koji joj omogućavaju kvalitetno izvršenje svojih ciljeva. Međutim, ponekad društveno-kulturne i/ili vjerske norme onemogućavaju standardnu primjenu provjerenih alata. U konkretnom slučaju govori se o tržištu halal proizvoda i uslugâ koje je izuzetno specifično obzirom da ga u velikoj mjeri definiraju vjera - islam i šerijatski zakon. Iako je nastup na ovom tržištu otežan, ponekad zbunjuje i zastrašuje količinom pravila, nije i nemoguć. Nadasve je nužno poznavanje i poštivanje islama i njegovih načela poslovanja.

Polazeći od činjenice da su muslimani, prema Popisu stanovništva, kućanstava i stanova 2011. godine, činili tek 1,47% ukupnog broja vjernika u Republici Hrvatskoj, temeljni fokus ovog rada stavljen je na poduzetnike usmjerene izvoznim tržištima sa stanovništvom pretežito islamske vjeroispovijesti, napose na poduzetnike usmjerene na zemlje članice OIC grupacije (engl. Organisation of Islamic Cooperation), pri čemu je jasno definirano da su primarni ciljni tržišni segment ovog rada potrošači islamske vjeroispovijesti.

Ciljevi rada su: upoznavanje s razvojem i brendiranjem proizvoda i uslugâ halal certifikatom, upoznavanje s islamskim principima marketinga, utvrđivanje kritičnih točaka i problematika primjene klasičnih standardnih alata upravljanja prodajom, te u konačnici razvoj koncepata upravljanja prodajom temeljenog na islamskim principima marketinga za proizvode i usluge brendirane halal certifikatom.

Od izuzetne je važnosti napomenuti da su zaključci i smjernice izneseni u ovom radu nadasve primjenjivi i na hrvatskom tržištu, odnosno na svim ostalim tržištima čiji udio stanovništva čine i pripadnici islamske vjeroispovijesti. I dok su pripadnici islamske vjeroispovijesti u Hrvatskoj tek nepravredno zanemarena tržišna niša, čemu u prilog govore i činjenice da proizvodna poduzeća svoje komunikacijske napore u maloj ili nikakvoj mjeri direktno usmjeravaju na nju, muslimansko stanovništvo u svijetu u izuzetnom je porastu i ne predstavlja tržišnu nišu, već iskazuje nezaobilaznu potrebu da se proizvodi i usluge oblikuju upravo prema njihovim potrebama, te da se s njima komunicira prema, za njih, vjerski i društveno prihvatljivom modelu.

Ujedno, obzirom na utvrđeni nedostatak konsenzusa u dostupnoj literaturi što je islamski marketing i da li on uopće kao takav postoji, autorica je temeljem svojih promišljanja istraživane teme ponudila svoj koncept definicije islamskog marketinga: *Islamski marketing je filozofija društvenog područja koja marketeru koji svoje poslovanje u svakom segmentu temelji na etičnim poslovnim temeljima, omogućava stvaranje, komuniciranje i isporučivanje potrebnih vrijednosti potrošačima na društveno i moralno ispravan način u skladu s islamskim vjerskim pravilima, istovremeno vodeći računa o svim dionicima poslovnog subjekta, te samim postojanjem stvarajući pozitivne promjene u okolinama subjekta.*

Također, ponuđen je skraćeni teoretski model upravljanja marketingom koji je prilagođen izlasku na tržište zemalja OIC grupacije, a temelji se na prethodno razvijenom konceptu upravljanja prodajom temeljenog na islamskim principima marketinga za proizvode i usluge brendirane halal certifikatom.

Ostvarenje zadanih ciljeva izvršeno je teoretskom obradom teme, uredskim istraživanjem, metodom analize i sinteze, metodom komparacije i deskripcije.

**Ključne riječi:** upravljanje prodajom, halal certifikat, islamski marketing, šerijatski zakon

# **Concept development of sales management based on Islamic principles of marketing for products and services branded by Halal certificate**

## **Summary of thesis**

In the theory and practice of classical understanding of marketing management, the sales management function has a wide range of methods, tools, concepts and strategies that enable it to achieve its goals in a high quality. However, sometimes socio-cultural and / or religious norms prevent the standard application of tools that have already proved their efficiency. In this case, we are talking about the market of Halal products and services which is extremely specific since it is largely defined by religion - Islam and Sharia law.

Although the performance in this market is difficult, sometimes confusing and intimidating by the number of rules, it is not impossible to do business on it. Above all, it is necessary to know and respect Islam and its principles of business.

Based on the fact that the Muslims in Croatia are largely a big minority, the basic focus of this paper is placed on entrepreneurs oriented to the export markets with Muslims as a predominantly majority, especially at entrepreneurs oriented to the member countries of the Organization of Islamic Cooperation (OIC), whereby it is clearly defined that the primary targeted market segment of this paper are consumers of Islamic faith i.e. Muslims.

The goals of this paper are: getting acquainted with the development and branding of Halal products and services, getting familiar with Islamic marketing principles, identifying critical points and by applying classic sales management tools, and ultimately developing a new concept of sales management based on Islamic marketing principles for Halal branded products and services.

It is of utmost importance to note that the conclusions and guidelines presented in this paper are applicable in the Croatian market and in all other markets with Muslim demographic segment. And while Muslims in Croatia are unfairly neglected market niche, which is supported by the fact that companies are poorly directing their communication efforts to them, the Muslim population in the world is in a remarkable increase and does not represent a market niche.

This points to an inevitable need to shape products and services exactly according to their needs, and to communicate with them in a, for them, religious and social acceptable model. Also, regarding the lack of consensus in the available literature what Islamic marketing is and whether it exists, the author has offered her concept of definition of Islamic marketing based on her reflection on the researched topic: *Islamic Marketing is a philosophy of the social area where the fact that marketer is relaying in every segment of his business actions on ethics, enables him the creation, communication and delivery of necessary values to consumers in a socially and morally correct manner in accordance with Islamic religious rules, while taking into account all business' stakeholders interests and with the fact of his existence is creating positive changes in the environments of the subject.*

Also, an abbreviated version of marketing management model has been made for entering the OIC group's market. It's based on a previously developed sales management concept based on Islamic marketing principles for products and services branded by Halal certificate.

The achievements of the given objectives were accomplished by theoretical processing of the matter, with the use of a desk research, comparative and descriptive methods, analysis and synthesis.

**Key words:** sales management, Halal certificate, Islamic marketing, Sharia law