

Utjecaj kulture na poslovno okruženje

Vidaković, Elizabeta

Master's thesis / Diplomski rad

2020

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:862323>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-31**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij (Poslovna ekonomija)

Elizabetha Vidaković

UTJECAJ KULTURE NA POSLOVNO OKRUŽENJE

Diplomski rad

Osijek, 2020.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij (Poslovna ekonomija)

Elizabeta Vidaković

UTJECAJ KULTURE NA POSLOVNO OKRUŽENJE

Diplomski rad

Kolegij: Interkulturalne poslovne komunikacije

JMBAG: 0010214749

e-mail: lizabeth.vidakovic@gmail.com

Mentor: prof. dr. sc. Ivana Barković Bojanić

Osijek, 2020.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek
Faculty of Economics in Osijek
Graduate Study of Business Economics

Elizabetha Vidaković

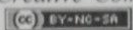
**THE IMPACT OF CULTURE ON THE BUSINESS
ENVIRONMENT**

Graduate paper

Osijek, 2020

IZJAVA

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studenta/studentice: Elizabeta Vidaković

JMBAG: 0010214749

OIB: 06470622517

e-mail za kontakt: lizabeth.vidakovic@gmail.com

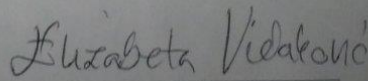
Naziv studija: Diplomski studij Poslovna ekonomija: smjer Menadžment

Naslov rada: Utjecaj kulture na poslovno okruženje

Mentor/mentorica diplomskog rada: Prof. dr. sc. Ivana Barković Bojanić

U Osijeku, 2020. godine

Potpis



Utjecaj kulture na poslovno okruženje

SAŽETAK

Svaki čovjek od rođenja dio je određene zajednice koja ga kroz život oblikuje kroz učenje. Sve to je kultura. Kultura predstavlja obrasce prema kojima se ljudi trebaju ponašati. Ona određuje način kako izgleda primjereno komunikacijsko ponašanje u različitim društvenim i fizičkim kontekstima kao što se postavljaju određena pravila koja nalažu što je i što nije ispravno ophođenje u pojedinim komunikacijskim situacijama. Svaki čovjek treba razumjeti vlastitu kulturu kako bi na kraju razumio tuđu. Ljudi su prije znali vrlo malo ili čak ništa o drugim kulturama. Ono što su mogli saznati bilo je iz knjiga ili onoga što im je netko tko je bio u drugoj zemlji ispričao. Razvojem tehnologije sve se to promijenilo. Globalizacija je omogućila lakše povezivanje s različitim kulturama diljem svijeta. Danas je jedan klik dovoljan saznati sve o nekoj zemlji. Međutim, svaka zemlja ima različitu kulturu te ukoliko želimo s bilo kojom od njih ostvariti suradnju ili uspostaviti kontakt potrebno je poznavati njezine vrijednosti, stavove, vjerovanja i ponašanja. Ukoliko to ne znamo može doći do neugodnosti ili čak vrijeđanja pripadnika druge kulture. Svrha ovog rada je istražiti pravila koja definiraju ponašanja u različitim kulturama poput načina pozdravljanja, darivanja, pregovaranja i slično te ih prikazati na izabranim primjerima kako bi se ukazalo na različitosti koje čine svaku kulturu posebnom.

Ključne riječi: kultura, globalizacija, interkulturalna komunikacija

The impact of culture on the business environment

ABSTRACT

Every man from birth is part of a certain community that shapes him through life through learning. It is all culture. Culture represents the patterns by which people should behave. It determines the way appropriate communication behavior looks in different social and physical contexts as certain rules are set that dictate what is and what not proper behavior in a certain communication situation is. Every man needs to understand his own culture in order to understand another's. People used to know very little or even nothing about other cultures, because the information had been limited to personal experience or books. With development of technology, all that has changed. Globalization has allowed us to connect easily with different cultures around the world. Today, one click is enough to find out everything about another country. However, each country has a different culture, and if we want to cooperate or establish contact with any of them, we need to know its values, attitudes, beliefs and behaviors. Failure to do so can lead to embarrassment or even insults to members of another culture. The purpose of this paper is to explore the rules that define behaviors in different cultures such as the way of greeting, gifting, negotiating and the like and present them on selected examples to point out the differences that make each culture special.

Keywords: culture, globalization, intercultural communication

SADRŽAJ

1. Uvod	1
2. Globalizacija i kultura	3
2.1. Globalizacija	3
2.1.1. Internacionalizacija	5
2.1.2. Međunarodni menadžment	6
2.2. Kultura	8
2.2.1. Dimenzije kulture	10
3. Interkulturalna poslovna komunikacija	13
3.1. Poslovna komunikacija	13
3.1.1. Verbalna komunikacija	14
3.1.2. Neverbalna komunikacija	16
3.2. Interkulturalna poslovna komunikacija	16
4. Kulturološke specifičnosti u poslovanju odabranih zemalja	20
4.1. Sjedinjene Američke Države	20
4.2. Brazil	22
4.3. Italija	24
4.4. Japan	25
4.5. Maroko	28
4.6. Australija.....	29
5. Komparativna analiza Republike Turske i Kraljevine Švedske	32
5.1. Socio-ekonomske i geografske karakteristike.....	32
5.2. Kulturne karakteristike zemalja.....	36
5.2.1. Pozdravljanje i susreti	37
5.2.2. Poklanjanje poklona	37
5.2.3. Poslovne večere.....	38
5.2.4. Poslovni sastanci	40
5.2.5. Poslovno pregovaranje	41
5.2.6. Obraćanje	43
5.2.7. Posjetnice	43

6. Zaključak	45
Literatura	46
Popis slika.....	53

1. Uvod

Ljudski život kao život društvenog bića oblikovan je od rođenja. Različiti događaji i ljudi oblikuju ga kroz život. Oblikuje ga zajednica kojoj pripada, njene vrijednosti, stavovi, vjerovanja i običaji. Sva ta obilježja čovjek prima i prenosi učenjem. Svaka zajednica je posebna i razlikuje se od druge. Ljudska društvena priroda dovodi do snažne i trajne potrebe, odnosno želje, za istraživanjem i stupanjem u interakciju s drugim ljudima i međusobnim komuniciranjem. Kroz tu interakciju može uvidjeti razlike ili sličnosti u vrijednostima i stavovima drugih ljudi s kojima komunicira.

Danas je, zbog utjecaja globalizacije, komunikacija lakša, a svijet sve povezaniji. Čovjek danas može s jedne strane svijete komunicirati s bilo kime na drugoj strani jednim klikom. Razvoj tehnologije doveo je do toga da svijet postane „globalno selo“. Globalizacija je dovela do veće povezanosti i interakcije ljudi diljem svijeta i razvoja međunarodnog poslovanja. Međutim, u tom poslovanju i komunikaciji važno je poznavati različite kulture kako bi se ostvarila uspješna komunikacija, a time i poslovanje te kako bi se izbjegle neugodnosti.

Svrha ovog diplomskog rada je istražiti i predstaviti različitosti ponašanja i tumačenja situacija u poslovnom okruženju koja proizlaze iz različitosti kultura. Ove različitosti odnose se na načine pozdravljanja, darivanja, pregovaranja i slično. Ciljevi ovog rada su definirati pojam kulture te globalizaciju, proučiti njihove elemente i dimenzije, objasniti značenje interkulturalne komunikacije u poslovnom okruženju te predstaviti specifičnosti i razlike pojedinih zemalja.

Rad je strukturiran u šest poglavlja. Nakon uvodnog prvog poglavlja, slijedi drugo poglavlje koje se bavi globalizacijom i kulturom. Posebno se ističu elementi i dimenzije kulture, te isto tako globalizacije. Treće poglavlje razrađuje interkulturalnu poslovnu komunikaciju krećući od same poslovne komunikacije, verbalne i neverbalne. Četvrto poglavlje predstavlja šest zemalja s različitim kontinenata i prezentira njihove kulturne specifičnosti kako bi se prikazale razlike i sličnosti kultura po kontinentima. Peto poglavlje prikazuje komparativnu analizu dvije odabrane zemlje, Republike Turske i Kraljevine Švedske. Šesto poglavlje je zaključno, a prate ga poglavlja s popisom literature i slika.

U izradi ovog diplomskog rada najviše su se koristile opće metode rada od kojih izdvajamo:

- ❖ Metoda analize – postupak pri kojem se pomoću razlaganja ili razdvajanja djelatnost subjekta postupno razvija od neke kompleksne cjeline, kao polazne točke istraživanja,

k pronalaženju i utvrđivanju elemenata, sadržaja, činitelja danog objekta i odnosa tih činitelja u njemu (Metzinger i Toth, 2020: 11).

- ❖ Metoda sinteze – obrnuti postupak od analize koji sadrži postupke u kojima djelatnost subjekta postupno teče od jednostavnog, apstraktnog, kroz spajanje i povezivanje ka konstruiranju ili rekonstruiranju cjelovitog objekta, pojave ili događaja (Metzinger i Toth, 2020: 11).
- ❖ Metoda indukcije – način zaključivanja u kojem se na temelju pojedinačnih ili posebnih činjenica dolazi do općih zaključaka (Metzinger i Toth, 2020: 12).
- ❖ Metoda dedukcije – obrnuto od indukcije, polazi od određenih općih stavova i najčešće se sastoji u utvrđivanju kako ono, što vrijedi uopće, vrijedi i u jednom određenom posebnom slučaju (Metzinger i Toth, 2020: 12).
- ❖ Metoda deskripcije – kao znanstvena metoda podrazumijeva postupak opisivanja pojava i predmeta kao i njihovih veza i odnosa, ali bez znanstvenog objašnjavanja i tumačenja (Metzinger i Toth, 2020: 13).
- ❖ Metoda komparacije – metoda kojom se među pojavama, događajima ili predmetima pokušava uočiti sličnost, istaknuti zajednička obilježja ili različitosti (Metzinger i Toth, 2020: 13).

Najviše korištena opća metoda u pisanju ovog diplomskog rada je metoda analize pomoću koje se analizira utjecaj kulture na poslovno okruženje u SAD-u, Brazilu, Italiji, Japanu, Maroku te u Australiji. Metoda komparacije pomogla je pri sekundarnom istraživanju, odnosno analizi i uočavanju razlika između Republike Turske i Kraljevine Švedske, dok su metode sinteze, induktivna i deduktivna metoda pomogle pri donošenju zaključaka u posljednjem poglavlju rada.

2. Globalizacija i kultura

U ovom poglavlju raspravlja se o globalizaciji koja je dovela do povezivanja svijeta i stvaranja međunarodnog menadžmenta te njenom značenju za kulturu i na koji način ona sama utječe na međunarodni menadžment.

2.1. Globalizacija

Do sedamdesetih godina prošlog stoljeća nitko nije koristio pojam globalizacije, odnosno 'globalno', već su se za poslovanje poduzeća u različitim dijelovima svijeta koristili pojmovi 'multinacionalno' ili ponekad 'transnacionalno' (Rahimić i Podrug, 2013: 19-20).

Brojne su definicije i objašnjenja globalizacije od brojnih autora. Pojam globalizacije izveden je iz riječi 'global' što znači ukupnost, a globalizam je način gledanja na ukupna zbivanja. Globalizacija bi tako podrazumijevala socijalni proces koji teži sveobuhvatnosti i jedinstvenosti svijeta (Rahimić i Podrug, 2013: 20).

Danas se smatra da mnogi procesi globalizacije utječu na mnoge društvene i ekonomske fenomene poput mira, kriminala, migracije, proizvodnje, zapošljavanja, tehnološkog razvoja, ekološkog rizika, raspodjele dohotka i blagostanja, te socijalne kohezije i identiteta. Globalizacija je definirana kao proces intenziviranja prekograničnih društvenih odnosa između aktera iz vrlo udaljenih lokacija i rastuće transnacionalne međuovisnosti ekonomskih i društvenih aktivnosti (Scherer i Palazzo, 2008).

Daszkiewicz i Wach (2012) u svom radu govore kako se na makroekonomskoj razini globalizacija tretira kao fenomen povećanja globalno raznolikih veza između gospodarstava, nakon sve veće veličine i povećanja raznolikosti transakcija robe, usluga i međunarodnih financijskih tokova, kao i tehnološkog transfera kao rezultata. Međunarodna ekonomska međuovisnost, koja se ponavlja i jedno je od bitnih obilježja globalne ekonomije u ranom 21. stoljeću, jedna je od ključnih postojećih definicija globalizacije.

Globalizacija se može odrediti kao sklop gospodarskih, socijalnih, kulturnih i političkih procesa koji vode sve većoj povezanosti i međuovisnosti pojedinih dijelova svijeta. Istodobno, to je proces gospodarskog, socijalnog, kulturnog i političkog djelovanja koje nadmašuje granice nacionalnih država (Rahimić i Podrug, 2013: 21).

Globalizacija se kao ideja odnosi na „smanjivanje“ svijeta, ali i na jačanje svijesti o svijetu kao cjelini (Rahimić i Podrug, 2013: 23).

Globalizacija poduzeća trebala bi se smatrati jednom od viših razina ili stupnjeva internacionalizacije poduzeća. U većini slučajeva to se postiže osnivanjem multinacionalnih poduzeća, transnacionalnih korporacija ili globalnih kompanija prije svega. Globalizacija se također može smatrati poslovnom strategijom koja jako ovisi o međunarodnom gospodarskom okruženju i globalnoj ekonomiji (Daszkiewicz i Wach, 2012).

Uzroci globalizacije vrlo su kompleksni. Iako se brojni znanstvenici slažu kako je to relativno nov proces, korijeni globalizacije mogu se pronaći u uzrocima internacionalizacije. Globalizacija je nastala konvergencijom niza faktora (Rahimić i Podrug, 2013: 32-35):

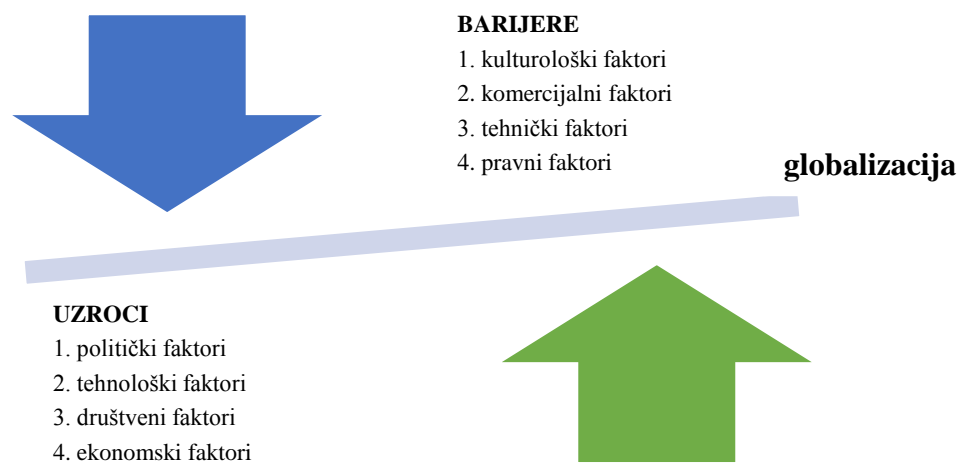
- **Politički faktori** – Ukidanje ograničenja za međunarodno trgovanje, odnosno razvoj slobodne trgovine glavna politička pokretačka sila globalizacije.
- **Tehnološki faktori** – Izvorište globalizacije može se vezati za industrijsku revoluciju koja je označila početak masovne proizvodnje i „geografske specijalizacije“. Veliku ulogu imao razvoj transporta, kao i informacijska revolucija.
- **Društveni faktori** – Rast osobnih primanja i mogućnost korištenja potrošačkih kredita doveo je diljem svijeta do pojave konzumerizma.
- **Ekonomski faktori** – Smanjivanje uloga državnih mehanizama, a uloga tržišnih sila postajala sve značajnija, tako je rasla konkurencija u mnogim industrijama i tržištima. Rast dohotka kreirao je potražnju za globalnih proizvodima i uslugama.

Scherer i Palazzo (2008) navode kako je proces globalizacije započet političkim odlukama, ali je također bio uzrokovan i/ili podržan tehnološkim, socijalnim i ekonomskim razvojem. Intenzivirani prekogranični prijenos resursa, poput imovine, kapitala i znanja, dijelom je rezultat politike liberalizacije mnogih vlada nacionalnih država nakon Drugog svjetskog rata. Rastuća društvena razmjena između regija i država također je omogućena tehnološkim izumima i dostignućima (npr. telekomunikacije, masovni mediji, Internet, transport itd.). Postupke razmjene prati sve veća međuovisnost građana iz različitih zajednica kroz pojavu globalnih rizika (npr. nuklearno oružje, globalno zagrijavanje, globalne bolesti,...) koji povezuju sudbine naroda jedne s drugima.

Svakako treba uzeti u obzir i ograničavajuće faktore, odnosno barijere globalizacije. Ograničavajući faktori otežavaju standardizaciju, koordinaciju i integraciju aktivnosti u lancu vrijednosti te se također mogu grupirati u četiri kategorije (Rahimić i Podrug, 2013: 36-38):

- **Kulturološki faktori** – Globalizacija nije moguća za proizvode i usluge koji su jedinstveni za neku kulturu i društvo, što znači da su kulturološke vrijednosti, stavovi i ponašanja barijere globalizacije.
- **Komercijalni faktori** – U nekim se industrijama distribucijske mreže znatno razlikuju među pojedinim zemljama, što je posljedica različitih načina upravljanja distribucijskom mrežom, utvrđivanja cijena i pregovaranja, rezultat čega je nemogućnost postizanja globalne koordinacije. Ograničavajući faktor također je i kastomizacija odnosno prilagodba proizvoda prema konkretnim potrebama potrošača.
- **Tehnički faktori** – Ako su tehnološki standardi vrlo različiti među zemljama, tada se teško mogu ostvariti koristi ekonomije obujma i troškovne uštede od globalne integracije i standardizacije.
- **Pravni faktori** – Vlade zemalja mogu nametnuti niz ograničenja vezanih za slobodni tijek ljudi, kapitala, dobara i informacija, međutim, zahvaljujući međunarodnim institucijama nacionalne legislative postaju otvorenije prema globalizaciji (Rahimić i Podrug, 2013).

Slika 1. Uzroci i barijere globalizacije



Izvor: Izrada autora, prema Rahimić i Podrug, 2013: 36

2.1.1. Internacionalizacija

Gotovo sva poduzeća na svijetu su barem jednom za vrijeme svog životnog vijeka na neki način ostvarila suradnju s inozemstvom, bilo kroz najjednostavnije oblike, odnosno uvoz ili izvoz ili pak složenije oblike suradnje. Kompanije rast i razvoj poslovanja nakon nekog vremena ne mogu ostvariti opslužujući domaće tržište te se šire na ostala svjetska tržišta (Malenica i Dobrić, 2014).

Sama internacionalizacija kao i povezani procesi koji doprinose njenom kontekstu mogu imati različita lica, dimenzije, horizonte, perspektive i razine. Stoga bi bilo ne samo besmisleno, nego čak i nemoguće dati univerzalne definicije tekućih procesa. Prije svega, takvi tekući procesi kao što su globalizacija, regionalizacija, univerzalizacija, internacionalizacija, transnacionalizacija, europeizacija ili integracija uvijek bi se trebali uzeti u obzir s danog stajališta. Na primjer, njihova značenja razlikuju se u ekonomiji, upravljanju ili političkim znanostima (Daszkiewicz i Wach, 2012).

Globalizacija je uklonila prepreke u trgovini i razvoju, a porast globalizacije zauzvrat je doveo do značajnog povećanja trgovine i ulaganja. Kako snažna internacionalizacija proizvodnje i marketinga i dalje napreduje diljem svijeta, poduzeća su shvatila da globalno natjecanje više nije opcija, već ekonomska nužnost (Nandi i Mohanty, 2010).

Rahimić i Podrug (2013) u svojoj knjizi navode da „internationalizacija označuje proces širenja poslovanja u druge zemlje, a može se realizirati na različite načine“. Ova definicija na jednostavan način opisuje komplicirani proces kroz koje prolaze poduzeća koja se odlučuju na internacionalizaciju. Internacionalizacija poslovanja je najčešće dugotrajan proces unutar kojeg poduzeće prolazi kroz više razvojnih faza. Proces internacionalizacije nije jednostavan i često je otežan zbog mnogobrojnih različitosti po pitanju kulture, jezika, ekonomskog i političkog uređenja zemalja (Malenica i Dobrić, 2014).

2.1.2. Međunarodni menadžment

Gledajući na ulogu koju globalizacija ima na države, poduzeća i poslovno okruženje najvećim dijelom ju vidimo na primjeru multinacionalnih korporacija. U procesima globalizacije do izražaja sve više dolazi snaga i moć multinacionalnih korporacija. Mnoge države u kojima takve korporacije posluju, posebice one male i siromašne, zbog golemih financijskih sredstava koje multinacionalne korporacije posjeduju, nerijetko se vode u financijskom pogledu kao njihove podružnice (Rahimić i Podrug, 2013: 57).

Multinacionalne korporacije, utječu i šire svoju moć na sve države. Investicijske odluke korporacija donose se na globalnoj razini, prenoseći kapital ili resurse iz jedne zemlje u drugu, utječući na (ne)zaposlenost milijuna ljudi i stupanj ekonomske aktivnosti u pojedinim državama (Dragičević, 1996: 160). Tijekom globalizacije gospodarstva i rezultirajuće internacionalizacije poslovnih aktivnosti, menadžment multinacionalnih korporacija suočen je s novim zadacima i izazovima. S jedne strane, menadžment se mora prilagoditi novim strukturama globalne

ekonomije, s druge strane mora se naučiti nositi sa sve većom kulturnom raznolikošću (Steinmann i Scherer, 1998). Razvijena je stoga disciplina međunarodnog menadžmenta kao i niz drugih poput međukulturnog menadžmenta, interkulturološkog i komparativnog menadžmenta koji se, iz različitih perspektiva, bave multinacionalnim korporacijama, globalizacijom i internacionalizacijom (Rahimić i Podrug, 2013: 58).

Postoji velik broj definicija međunarodnog menadžmenta, a jedna od najjednostavnijih je ona Bahtijarević-Šiber i Sikavica (2001) koja kaže da međunarodni menadžment podrazumijeva upravljanje poslovnim operacijama korporacije u više od jedne zemlje. Menadžeri trebaju poznavati principe poslovanja u pojedinim zemljama odnosno kulturama i znati da stil menadžmenta koji savršeno funkcionira u jednoj zemlji, ne mora nužno funkcionirati u drugoj. Različito kulturološko okruženje zahtjeva različito menadžersko ponašanje. Strategije, strukture i tehnologije koje su adekvatne za određeni kulturološki okvir, u nekom drugomu mogu potpuno podbaciti (Rahimić i Podrug, 2013: 59). Stoga je razvijena disciplina međukulturološkog menadžmenta koja proučava ponašanje ljudi iz organizacija diljem svijeta i razvija vještine za rad s ljudima i organizacijama drugih kultura. Međukulturološki menadžment opisuje organizacijsko ponašanje unutar država i kultura; uspoređuje organizacijsko ponašanje među državama i kulturama te, najvažnije, pokušava razumjeti i poboljšati interakciju među suradnicima, klijentima, strateškim partnerima iz različitih država i kultura (Rahimić i Podrug, 2013: 59). Važnost međukulturološkog menadžmenta nadahnula je istraživače da ispituju fenomene interkulturalnih susreta i pokušaju pronaći odgovore na ono što ih čini uspješnim i kako osoba može djelovati kompetentno i učinkovito u interkulturalnom okruženju (Caganova, Cambal i Weidlichova Luptakova, 2010).

Istraživanja menadžmenta, kako se općenito odnose izričito na pitanja korporativne etike, do sada se rijetko pokušavaju baviti praktičnim problemima vezanima za kulturu. Razlog takvoj situaciji je, između ostalog, što su u teoriji međunarodnog poslovanja glavni tokovi ekonomski pristupi za koje se izričito tvrdi da nemaju kulture. Ovi pristupi zanemaruju problem važnosti lokalnih kultura u kontekstu globalnih korporativnih strategija. Ipak, u istraživanjima međukulturološkog menadžmenta postoje pristupi koji istražuju razlike među različitim kulturama i raspravljaju o njihovim posljedicama za upravljanje međunarodnim korporacijama (Steinmann i Scherer, 1998).

Komparativni menadžment obuhvaća istraživanje i uspoređivanje prakse menadžmenta u različitim kulturama kako bi se utvrdile kulturološke razlike, njihovi izvori te utjecaj na

temeljne principe i općenito praksu menadžmenta. Komparativni menadžment je novo područje u okviru menadžmenta koje se sve brže razvija s porastom internacionalizacije i globalizacije poslovanja i spoznaje o presudnom utjecaju kulture na menadžersku praksu i način obavljanja posla (Rahimić i Podrug, 2013: 59).

2.2. Kultura

Iako je teško prepoznati direktno djelovanje nacionalne kulture na poslovne rezultate, menadžeri trebaju biti svjesni važnosti kulturoloških razlika u svakodnevnom poslovanju. Nužno je voditi brigu o važnosti razlika u ponašanju pojedinih kulturoloških skupina i njihovu utjecaju na odnose unutar organizacije i poslovne rezultate. Međutim, ocjenjivanje pojedinog ponašanja u kulturološkom kontekstu kao boljeg ili lošijeg, umjesto drugačijeg, nije poželjno. Također, ignoriranje kulturoloških razlika je neproduktivno i nepoželjno (Rahimić i Podrug, 2013: 187).

Kulturne ili kulturološke ili razlike u kulturi sastavni su dio društvenog nasljeđa. Mnoga se ponašanja i pojave u društvu, u najširem smislu, pripisuju razlikama (bolje rečeno različitostima) u kulturi. Kultura je važna za razumijevanje ljudskog ponašanja, o čemu postoji opći konsenzus, kao što će se većina složiti „kulturu“ nekog društva teško je definirati, a još teže izmjeriti (Ekonomski Institut Zagreb).

Kultura se razvija unutar svakog društva kako bi okarakterizirala svoje pripadnike i razlikovala ih od drugih. Prvo, ona prikazuje kako članovi društva žive; primjerice, kako se hrane, odijevaju, gdje stanuju. Drugo, ona objašnjava kako se njeni članovi ponašaju jedni prema drugima, kao i prema pripadnicima drugih skupina. Treće, ona definira uvjerenja i vrijednosti članova i kako oni vide smisao života (Cavusgil et al, 2014, prema Štefanac, 2018).

Svaki pojedinac posjeduje određene obrasce mišljenja, osjećanja, i potencijalnog djelovanja koje je naučio tijekom života, a veliki dio tih obrazaca, vrijednosti i normi, naučen je i prihvaćen u ranom djetinjstvu, kada pojedinac prolazi razdoblje primarne socijalizacije u obitelji i školi učeći obrasce svoje kulture ili kulturu svoga društva, te se asimilira (Jeknić, 2011).

Ukratko, kultura se odnosi na kolektivno programiranje svijesti koje razlikuje članove jedne grupe ili kategorije ljudi od drugih. Iz navedenog moguće je iščitati sljedeće karakteristike kulture (Hofstede, 2010. prema Štefanac, 2018):

- Kultura je **kolektivna**, a ne individualna;

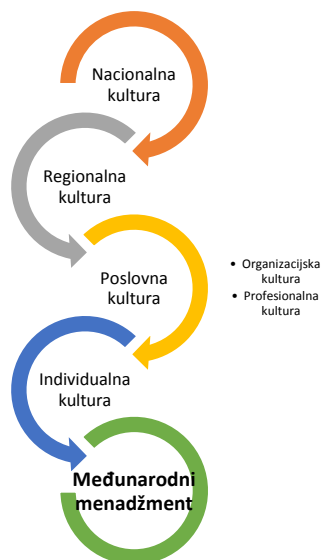
- Kultura je **zajednička većini**, a ne svim ljudima, tj. zajednička je za pojedince, skupine i grupe unutar društva te se razlikuje od druge grupe ili društva;
- Kultura je **naučena procesom socijalizacije** u društvu;
- Kultura se ne može izravno opaziti, već se **manifestira u ponašanjima**;
- **Jezgru kulture čine vrijednosti.**

Kulturu je moguće definirati u užem i širem smislu (Rahimić i Podrug, 2013: 189):

1. **Kultura u užem smislu** je ukupni način života socijalne grupe odnosno društva koji uključuje jezik, znanje, umjetnost, tradiciju, običaje, zakone i sve druge materijalne i nematerijalne proizvode društvenog života koji se prenose s generacije na generaciju.
2. **Kultura u širem smislu** je opći obrazac ponašanja temeljen na vrijednostima i uvjerenjima koja se razvijaju tijekom vremena u nekom društvu. To su zajednička znanja, uvjerenja, vrijednosti, norme, ponašanja i načini mišljenja članova nekog društva.

Budući da svaki pojedinac pripada različitim grupacijama koje pridonose njegovu mentalnom programiranju i stvaranju individualnih vrijednosti koje definiraju okvir ponašanja, potrebno je analizirati kulturu na različitim razinama (Rahimić i Podrug, 2013: 192). Na sljedećoj slici prikazane su različite razine kulture u međunarodnom menadžmentu.

Slika 2. Razine kulture u međunarodnom menadžmentu



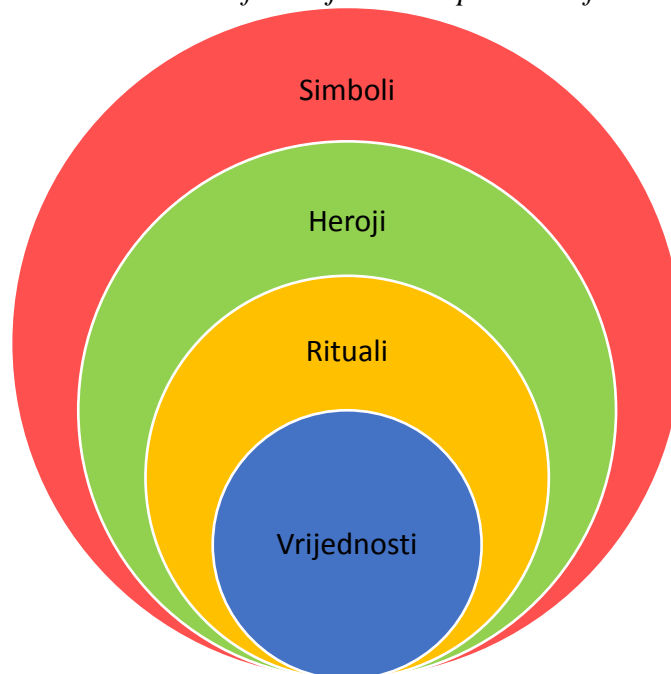
Izvor: Izrada autora, prema Rahimić i Porug (2013)

2.2.1. Dimenzije kulture

Dimenzije nacionalnih kultura su zapravo pitanja koja se stavljaju pred društvenu zajednicu, a odgovori koje ta zajednica daje na ta pitanja određuju karakter ili sadržaj njene nacionalne kulture. Pitanja koja se postavljaju dotiču se uloge žena u društvu, pozicije stariji u društvu, poimanja vremena kao resursa, itd. (IPK, 2016).

Hofstede razlikuje vrijednosti, rituale, heroje i simbole kao različite manifestacije kulture na različitim razinama analize, pri čemu ih grafički prikazuje kao cjelinu od četiri koncentrična kruga u čijem se središtu ili prvom krugu nalaze vrijednosti, iza kojih slijede rituali, pa heroji i u četvrtom krugu, simboli (Jeknić, 2011).

Slika 3. Manifestacije kulture prema Hofstedeu



Izvor: Izrada autora, prema IPK (2016). Nacionalna kultura i njezine dimenzije

Simboli su „riječi, geste, slike ili objekti koji nose posebno značenje samo za one koji su dijelom iste kulture“, pri čemu se novi simboli lako razvijaju, a stari tada nestaju, a osim toga Hofstede naglašava kako toj manifestaciji kulture pripadaju razni oblici od riječi u jeziku, do statusnih simbola. Nadalje, simboli jedne grupe često se prenose i „kopiraju“ u drugim grupama, pa ih je zbog toga Hofstede prikazao kao krajnji sloj, odnosno četvrti krug kulture (Jeknić, 2011).

Treći sloj kulture tvore heroji, odnosno osobe, „žive ili mrtve, stvarne ili imaginarne, koje posjeduju karakteristike koje su visoko cijenjene u kulturi i služe kao modeli ponašanja“. Drugi krug tvore rituali kao „kolektivne aktivnosti“, poput načina kako odajemo poštovanje drugima,

kao i društvene i religijske manifestacije. Prema Hofstedeu, navedene manifestacije kulture, odnosno rituali, heroji i simboli zajedno su u području prakse i utoliko su vidljivi i izvanjskim promatračima, a njihovo kulturno značenje je nevidljivo i leži jedino u načinu kako se te prakse interpretiraju od strane onih koji su unutar njih. Jezgru kulture prema Hofstedeu, čine vrijednosti. Vrijednosti su vjerovanja o dobrom i poželjnom, a bave se „zlim i dobrim, prljavim i čistim, opasnim i sigurnim, zabranjenim i dozvoljenim, poštenim i nepoštenim, moralnim i nemoralnim, ružnim i lijepim“ itd. (Jeknić, 2011).

Hofstedeov model kulturalnih dimenzija je najpoznatiji model koji se bavi istraživanjem kulturalnih razlika različitih zemalja. Temeljne dimenzije u tom modelu svojevrsni su okvir za definiranje načina strukturiranja organizacija, utjecanja na motivaciju zaposlenika i rješavanje različitih pitanja i problema s kojima se susreću ljudi i organizacije unutar raznih društava. Dimenzije Hofstedeova modela su (Tomljenović i Stilin, 2012):

- Distanca moći,
- Izbjegavanje neizvjesnosti,
- Individualizam/kolektivizam,
- Maskulinitet vs. Femitet,
- Dugoročna/kratkoročna orijentacija.

Distanca moći se definira kao mjera u kojoj manje moćni dijelovi društva unutar svojih institucija (obitelj, škola i slično) ili institucija u zemlji (primjerice radnom mjestu) očekuju i prihvaćaju da je moć nejednako raspodijeljena (Ekonomski institut Zagreb, 2015). Društva s velikim stupnjem distance moći prihvaćaju hijerarhijski poredak, dok ljudi s niskim stupnjem distance moći nastoje izjednačiti položaj te traže opravdanje za nejednakost (Štefanac, 2018).

Izbjegavanje nesigurnosti je mjera u kojoj pripadnici društva osjećaju prijetnju ili strah od nepoznate situacije. Pripadnici nacija s izraženim izbjegavanjem nesigurnosti preferiraju strogo i precizno propisana pravila ponašanja u društvu, postojanje uputa i regulative za što veći dijapazon slučajeva, a sve kako bi se neizvjesnost smanjila. U takvim se društvima ljudi osjećaju ugodnije kada postoji jasna struktura kojoj pripadaju i u kojoj je okruženje dobro organizirano. U društvima s niskim stupnjem izbjegavanja nesigurnosti u ekstremnim slučajevima prisutna je izrazita odbojnost prema bilo kakvim normama, no u većini umjerenih slučajeva, ta su društva nešto fleksibilnija, najvjerojatnije i kreativnija. Njihovi se pripadnici pouzdaju u zdrav razum pri donošenju odluka, ne tražeći da sve funkcionira po propisanim pravilima (Ekonomski institut Zagreb, 2015).

Individualizam u odnosu na kolektivizam razlikuje kulture koje više cijene individualni napor pojedinca spram kolektivnih napora i timskih rezultata. U kolektivističkim društvima snaga skupine je vrlo izražena i za pojedinca je najvažnija pripadnost „svojoj“ grupi koja će ga štiti u zamjenu za lojalnost. Vrednote skupine u kojoj je pojedinac integriran određuju njegov skup vrijednosti kao pojedinca, što je važno u odnosu na skup vrijednosti kolektiva (Ekonomski institut Zagreb, 2015). Individualističke kulture kao temeljne socijalne vrijednosti naglašavaju osobnu inicijativu, dok kolektivističke naglašavaju pripadnost socijalnim grupama i superiornost grupnog nad individualnim (Štefanac, 2018).

Maskulinitet u društvu znači nepopustljivost, za razliku od **feminiteta** koji označava skromnost i sklonost dogovoru. Maskulinitet je svojstven društvima u kojima je emocionalna uloga muškarca i žena strogo odvojena i nepopustljivo „muško“ ponašanje više cijenjeno od mekanog pristupa. Poželjno umjereno ponašanje, konsenzus u odlučivanju, prepoznavanje mekih vrijednosti i popustljivost smatraju se odlikama feminiteta u društvu. U društvima gdje prevladava feminitet (poput skandinavskih zemalja), izabire se blagostanje i opće dobro. U društvima u kojima prevladava maskulinitet, najviše se vrednuju uspješnost i ostvareni rezultati (Ekonomski institut Zagreb, 2015).

Dugoročna, odnosno kratkoročna, orijentacija je stupanj orijentacije društva, organizacija i ljudi na budućnost (ustrajnost i ostvarivanje novih rezultata), odnosno sadašnjost i prošlost (ispunjavanje društvenih obveza i poštivanje tradicije) (Štefanac, 2018). Dimenzija je nacionalne kulture koja razlikuje važnost postavljenih ciljeva u društvu. Ukoliko se preferira ostvarenje kratkoročnih ciljeva i za njih vezanih vrijednosti, radi se o društvu s kratkoročnom orijentacijom. U suprotnom, pridavanje važnosti upornosti, dugoročnim ciljevima poput obrazovanja ili štednje, i naglašavanje rezultata koji će se ostvariti u budućnosti obilježja su društva s dugoročnom orijentacijom (Ekonomski institut Zagreb, 2015).

Svrha dimenzioniranja je znanstveno utemeljeno pojasniti zašto pripadnici različitih društava imaju različite stavove, odnosno zašto stil menadžmenta jednog društva ne može funkcionirati u drugom. U tom smislu dimenzije služe kao vodilja u utvrđivanju odgovarajućeg pristupa menadžmenta u pojedinoj kulturi, iako se ne smiju zanemariti niti situacijski faktori pojedinog poduzeća odnosno industrijski kontekst. Dakle, dimenzioniranje nacionalne kulture je važno kao ishodište u međunarodnom menadžmentu (Rahimić i Podrug, 2013).

3. Interkulturalna poslovna komunikacija

Što je novo u trenutnoj globalizaciji? Novi je fenomen da se naša svakodnevica i aktivnosti proširuju preko državnih granica, da se stvaraju nove društvene mreže uzajamne ovisnosti koji dovode do pojave novih odgovornosti. Zajednica, rad i kapital gube svoj dom i mjesto i mi se suočavamo s različitim kulturama i životnim stilovima, dok je društvo pluralizirano, a zajedničke tradicije, kulturne vrijednosti i društvena sigurnost izlaze u toljivi lonac različitih vrijednosti i životnih stilova (Scherer i Palazzo, 2008).

U ovom poglavlju obrađena je sama poslovna komunikacija, verbalna i neverbalna, te kako se ona prilagođava pitanju kulture i njenim specifičnostima u različitim situacijama i kontekstima.

3.1. Poslovna komunikacija

Komunikacija (communicare lat. učiniti općim) je, najjednostavnije rečeno, razmjena informacija, ideja i osjećaja verbalnim i neverbalnim sredstvima, prilagođena društvenoj prirodi situacije, tj. situacijskom kontekstu. Komunikacija pojedinaca i grupa proizlazi iz komunikacijskih potreba sudionika. Komunikacija je osnova i uvjet uspjeha svih međuljudskih privatnih i poslovnih odnosa (Fox, 2001).

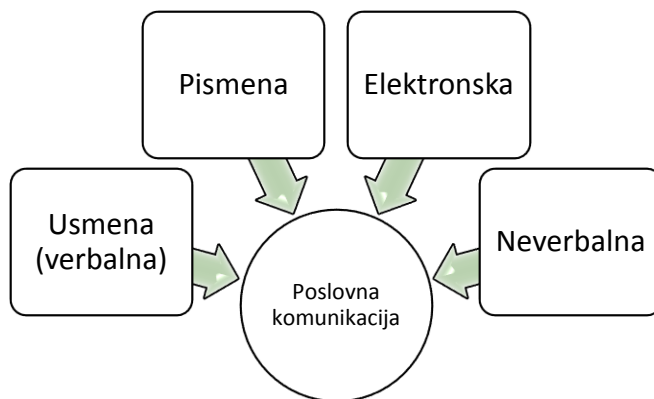
Bez komunikacije ne mogu postojati organizacije. Svaki ljudski čin predstavlja na određeni način komunikaciju, stoga i „nekomuniciranje“ predstavlja oblik komuniciranja. Učinkovita komunikacija je osnova za razvoj interne organizacije, ali i ključan faktor za postojanje u neizvjesnoj okolini, stoga je komunikacija važan čimbenik kako u ponašanju menadžera, tako i u funkcioniranju cijelog organizacijskog sustava. U organizacijama se poslovna komunikacija realizira unutar i izvan nje same. Komunikacijski događaj unutar organizacije može imati dva tijeka: formalni i neformalni. Kako bi organizacijska komunikacija bila uspješna, potrebno je poznavanje jezika, provođenje interakcijskih vježbi te posjedovanje kulturnog znanja svih sudionika komunikacije i zaposlenika organizacije (Jurković, 2012).

Vještinom komunikacije pojedinac utječe na sugovornike – obitelj, prijatelje, poznanike, suradnike, poslovne partnere, podređene i nadređene. Za učinkovito verbalno-društvenog elementa komunikacije bitna je vještina govora/pisanja (što uključuje i poznavanje jezika). Uspješnost komunikacije se stoga često izjednačuju s verbalnim sposobnostima pojedinca, iako je poznato da čovjek na komunicira samo jezikom, već i pogledom, osmijehom i pokretom. Za uspješnu komunikaciju svaki menadžer bi trebao poznavati osnovne komponente komunikacije u koje se ubrajaju (Fox, 2001):

- Poznavanje jezika – verbalni i neverbalni elementi, jezični uzrok prikladan za određenu komunikacijsku situaciju, jezične opcije;
- Interakcijske vježbe – poznavanje karakterističnih obilježja komunikacijske situacije, odabir i interpretacija oblika prikladnih za tu situaciju;
- Kulturno znanje – društvene strukture, vrijednosti, stavovi, procesi enkulturacije.

Poslovna se komunikacija može svesti na konačan broj tipiziranih komunikacijskih situacija (poslovni sastanak, izvješće, prezentacija proizvoda, upit, ponuda, narudžba), što upućuje na mogućnost definiranja ograničenog broja pravila uspješnog poslovnog komuniciranja. Kada govorimo o poslovnoj komunikaciji, time u prvom redu mislimo na govor i pisanje. No veliki se dio poslovne komunikacije odvija kroz neverbalne oblike, koji su jednako važni kao i verbalni. Između medija poslovne komunikacije – govora, pisanja, neverbalnih elemenata komunikacije, elektronskih sredstava – nemoguće je povući granicu: oni se, naime, kombiniraju i, u određenoj mjeri, preklapaju. Iz navedenih medija proizlaze osnovni oblici poslovne komunikacije: verbalna (usmena, pismena, elektronska) i neverbalna poslovna komunikacija (Fox, 2001).

Slika 4. Vrste poslovne komunikacije



Izvor: Izrada autora, prema Lamza – Maronić, Glavaš, 2008: 22

U nastavku će se pobliže razmotriti razlike između verbalne i neverbalne poslovne komunikacije.

3.1.1. Verbalna komunikacija

Verbalnu komunikaciju u poslovnom okruženju obično dijelimo na usmenu (element slušno-govorne komunikacije) i pisanu (element vizualne komunikacije). Važnost uspješnog posredovanja misli u pisanom i usmenom obliku na određenom radnom mjestu razmjerna je,

kako je svojedobno rekao Peter Drucker, udaljenosti radnog mjesta od fizičkog rada i veličini organizacije. Izbor medija (govorenog ili pisanog) diktiraju pošiljatelj poruke, publika i priroda informacije. Oba oblika komunikacije, usmeni i pisani, imaju prednosti i nedostataka. Kombinacija više medija (govor + pismo + slika) poruku čini učinkovitijom – primatelj će je bolje razumjeti i dulje pamtiti (Fox, 2001).

Usmena komunikacija je vrsta razgovora u kojem je glavni kod komunikacije izgovorena riječ. Najčešći način kojim se prenose informacije ili poruke u organizaciji je upravo usmena komunikacija. Ovim oblikom prenose se ideje, misli, stavovi i slično, a pomoću jezika koji predstavlja najvažnije sredstvo komunikacije između sugovornika. Usmena poslovna komunikacija obuhvaća slušno-govornu komunikaciju. Koji medij prijenosa poruke odabrati diktira pošiljatelj poruke, publika ili priroda informacije. Uspješnost verbalne komunikacije ovisi o primatelju i pošiljatelju poruka, a najvažnije je da poruka bude shvaćena na pravilan način (Sušec, 2017).

Uobičajeni oblici usmene poslovne komunikacije su (Fox, 2001):

1. Razgovor (neposredan ili pomoću elektronskih sredstava),
2. Diskusija,
3. Javno izlaganje,
4. Izvješćivanje (jednoj osobi, manjoj/većoj grupi).

S druge strane je pisana komunikacija koja također pripada verbalnoj komunikaciji. Pisana komunikacija je planirana te iz istog razloga iziskuje znatan kreativan napor. Sporija je od usmene komunikacije. U neposrednoj usmenoj komunikaciji povratnu informaciju dobivamo smjesta. U pisanoj komunikaciji, brzina ovisi o obliku komunikacije. Faks možemo pročitati nekoliko minuta nakon slanja, a dopis nekoliko dana kasnije. Pisana komunikacija ostavlja trag: zapis je dokument i ima pravnu težinu (Fox, 2001).

Odabir između usmene ili pisane komunikacije, određuje se prema važnosti informacije, a što je informacija važnija, izvršavat će se pisanim putem. S obzirom na to da pisanje omogućuje planiranje, potrebnu pripremu te oblikovanje poruke do željene razine, ovakav oblik komunikacije koristi se za slanje visokokvalitetne poruke. Pisana komunikacija ostvaruje se putem obrasca ili izvješća (Sušac, 2017).

3.1.2. Neverbalna komunikacija

Neverbalna komunikacija je način na koji ljudi komuniciraju bez riječi, namjerno ili nenamjerno. Ovaj oblik dopunjava usmeno izražavanje komuniciranjem. U poslovanju, neverbalna komunikacija je svaka komunikacija koja nije pisana ili govorena. Za dekodiranje neverbalne komunikacije, potrebno je poznavati izvor komunikacije, okolnosti te situacijski kontekst (Sušac, 2017).

Važnost neverbalne komunikacije u poslovnom okruženju ogromna je: držanje, izraz lica i ukupan vanjski izgled osobe mogu, naime, imati presudan utjecaj na donošenje odluke o zapošljavanju, dodijeli radnih zadataka, čak i promaknuća. Znatan dio predrasuda na radnom mjestu odnosi se na izgled djelatnika (Fox, 2001).

Za interpretiranje neverbalnih znakova, potrebno je poznavati načela neverbalne komunikacije. Prema tome, oči pokazuju iznenađenje, dok usta nezadovoljstvo, raširene ruke ili raskopčana jakna upućuju na otvorenost, kršenje ruku ili trljanje zatiljka znak je zabrinutosti, grickanje olovke ili noktiju znak je nesigurnosti. Znak samouvjerenosti je uspravno sjedenje s rukama na leđima ili u džepovima sakoa. Osim toga, govorno ponašanje koje uključuje brzinu, ritam, jačinu, boju glasa kao i smijanje isto ukazuje na neverbalni izričaj prema kojem tijelo svjesno ili nesvjesno iskazuje određeni odnos na izgovoreni sadržaj (Sušac, 2017).

3.2. Interkulturalna poslovna komunikacija

Internacionalizacija i globalizacija ekonomije, njezina transformacija u jedinstveni međusobno povezani sustav objektivni su, očiti u neosporni čimbenici, bez obzira na to kako se odnose na nju. Globalizacija je sveprisutni proces, a upravo je engleski jezik odigrao ulogu glavnog alata za poslovnu komunikaciju. Sama suština međunarodnih poslovnih odnosa uključuje susrete predstavnika različitih kultura (sastanci, pregovori, prezentacije). Stoga u kontekstu međunarodnog poslovanja mnogo toga ovisi o učinkovitosti komunikacije, čiji je ključ često prijevod, tj. prezentacija izvornog teksta (usmeno ili pisano) riječima i rečenicama drugog jezika (Rubtcova i Pavenkov, 2019).

Brojni autori smatraju da se interkulturalna komunikacija odnosi na komuniciranje pripadnika različitih kultura koje uključuje upotrebu drugačijih lingvističkih kodova i vrijednosnih sustava. Za neke ona predstavlja komunikacijski fenomen u kojemu sudionici različitog kulturnog podrijetla dolaze u posredan ili neposredan kontakt. Tada se naglasak ne stavlja na kulturne karakteristike pojedinca, već na komunikacijski proces koji se odvija između različitih

pojedinaca, odnosno između pojedinca i grupe. Interkulturalna komunikacija uglavnom podrazumijeva interakciju govornika različitih jezika. Kako bi došlo do ostvarivanja željene i uspješne komunikacije potrebno je poznavati verbalni i neverbalni kodni sustav koji određena zajednica koristi. Neka istraživanja pokazuju da se verbalnim sustavom izmjenjuje samo dio poruka, dok se oko 55% informacija prenosi neverbalnim putem (Štefanac, 2018).

„Kultura se sastoji od obrazaca, eksplicitnih i implicitnih, i za ponašanjem stečenim i prenošenim simbolima, koji predstavljaju prepoznatljiva dostignuća ljudskih skupina, uključujući njihovo utjelovljenje u artefakte; bitna jezgra kulture sastoji se od tradicionalnih (tj. povijesno izvedenih i odabranih) ideja, a posebno njihovih povezanih vrijednosti, kulturi se sustavi s jedne strane mogu smatrati proizvodima djelovanja, a druge strane, uvjetnim elementima budućeg djelovanja“. Ova definicija podrazumijeva veću „kulturu“ (ili meta-kulturu) različitih kultura koje čine nečije društvo neke kulture. Koristeći ovaj koncept, podrazumijeva se da se može razlikovati kultura društva čiji dio čini određena skupina - i kultura drugog društva uopće, a koji nije njegov dio. Ovaj se koncept očituje u korištenju riječi „kultura“, kada se, primjerice, govori o „francuskoj kulturi“, – ili o višestrukim vrijednostima i rezultirajućim ponašanjem i artefaktima koji apstraktno predstavljaju Francusku, francusko društvo kao i francusku osobu u visokoj razini apstrakcije. Drugim riječima, pojam „francuske kulture“, podrazumijeva da društvo dijeli određene vrijednosti i pokazuje rezultat ponašanja i artefakata, koje se lako mogu razlikovati od drugih „kultura“, poput „njemačke kulture“ ili „španjolske kulture“ (Dahl, 2004).

Identificiran je niz ponajviše bihevioralnih koncepata koji se mogu koristiti za razlikovanje kultura. To uključuje, na primjer, razlike u upotrebi kinezike (pokreti tijela), proksemike (organizacija prostora), okuletike (pokret očima), haptici (ponašanje dodirrom), kao i paralingvističkih koncepata, poput naglasaka, intonacije, brzine razgovora i tako dalje. Nije iznenađujuće da svaki od ovih koncepata igra važnu ulogu u interkulturalnoj komunikaciji, posebno u komunikaciji u kojoj kontekst igra važnu ulogu. Većina ljudi će ili svjesno ili podsvjesno tražiti afirmativne akcije (ili reakcije) svojih kolega kad im se obraćaju licem u lice, na primjer kako bi signalizirali da je ono što se govori razumljivo. U tim je slučajevima, pozitivno djelovanje često izravno povezano s kulturnim kontekstom. Ako se ne dostavi ispravna potvrdna radnja, može se tumačiti kao podrivanje izgovorene riječi. Ovisno o kontekstu, to može dovesti do potpunog prekida komunikacije. Na primjer, kontakt očima važan je dio komunikacijskog procesa u zapadnim kulturama. Često se promatra kao potvrdno djelovanje onoga što je rečeno. Međutim, održavanje očnog kontakta obično nije prihvatljivo u određenim

azijskim kulturama, gdje, na primjer, žena može održavati kontakt očima samo sa suprugom. Jasno je da će žena iz takve kulture izazvati zbrku, ako ne i nevjericu, u komunikaciji sa zapadnim sugovornikom (Dahl, 2004).

Brojne studije naglašavaju raširenost etnocentrizma na učinkovitu međunarodnu poslovnu komunikaciju. Brojni autori objašnjavaju da je etnocentrizam varljiv zato što pripadnici bilo koje kulture smatraju vlastito ponašanje ispravnim. Na primjer, budući da nitko ne može prepoznati različite oblike etnocentrizma u sebi, poslovni komunikatori moraju shvatiti kako se percepcija poruke mijenja ovisno o kulturnom kontekstu poslovne situacije. Poteškoće u komunikaciji na globalnoj razini postale su sve teže zbog nedostatka razumijevanja koji proizlaze iz etnocentrizma ili nepoznavanja kulturno utemeljenih pretpostavki. Različiti tipovi ljudi imaju različite načine izražavanja. Na primjer, formalne kulture stavljaju veliki naglasak na poštovanje protokola poslovnog komuniciranja i društvenih običaja, dok se neformalne kulture, prije svega Sjedinjene Države, odriču ceremonija i češće su opuštenije na poslu, a samim time i na razini izravnosti i eksplicitnosti koje pojedinci prikazuju u njihovoj komunikaciji koja je u velikoj mjeri određena njihovom specifičnom kulturom (Washington, 2013).

Vidljivo je da svaka kultura ima svoje specifičnosti (vrijednosti, simboli, artefakti,...) koje se moraju poštovati. Ulazeći ili spremajući se za poslovanje sa stranom kulturom potrebno je provesti poduže istraživanje njezinih specifičnosti kako bi ih ispoštovali i kako bi komunikacija bila uspješna.

Interkulturalna je kompetencija sposobnost uspješnog komuniciranja među pripadnicima različitih kultura koja zahtjeva određena znanja, vještine i stavove. Ona podrazumijeva sposobnost uspostavljanja odnosa između vlastite i strane kulture, svojevrsnu kulturalnu osjetljivost te identificiranje i korištenje različitih strategija za uspostavljanje uspješne komunikacije s osobama iz drugih kultura (Štefanac, 2018).

Interkulturalna komunikacijska kompetencija je složena pojava koju čini niz sastavnica (Bašić, 2014):

- **Karakterne osobine:** prilagodljivost, smisao za humor, strpljenje, otvorenost, zanimanje, znatiželja, sućut, poštivanje različitosti, suzdržavanje od osuđivanja i drugo;
- **Tri područja:** sposobnost uspostave i održavanja međuljudskih odnosa, sposobnost sporazumijevanja s minimalnim gubitkom ili promjenom značenja, sposobnost suradnje radi ostvarivanja zajedničkih ciljeva ili potreba;

- **Četiri dimenzije:** znanje, (pozitivni) stavovi, vještine, svijest
- **Višejezična kompetencija;**
- **Različiti stupnjevi longitudinalnog i razvojnog procesa.**

Da bi se postalo interkulturalno kompetentnim govornikom drugoga i stranoga jezika, potrebno je razviti sve četiri dimenzije: znanje jezika i znanje o kulturi domaćina, vještinu prilagođavanja novom kontekstu i sposobnost prihvatanja kulture domaćina (pozitivan stav) te kroz čitav proces razvijati pojačanu svijest o sebi, o vlastitoj kulturi i o kulturi domaćina (Bašić, 2014).

4. Kulturološke specifičnosti u poslovanju odabranih zemalja

Zbog sve veće potrebe međunarodnog poslovanja, zadnjih je nekoliko godina posebno naglašena potreba istraživanja kulture i njenog utjecaja na poslovne procese. Samim time menadžeri pridaju sve veću važnost istraživanju različitih kultura. Takav tip menadžmenta definira se kao „interkulturalni menadžment“ koji se bavi pitanjima međusobnih odnosa te interakcijom pripadnika različitih kultura prilikom uspostavljanja komunikacije u cilju ostvarivanja učinkovite i uspješnije poslovne suradnje. Uspjeh poslovnih subjekata uvelike ovisi o prilagodljivosti i otvorenosti prema stavovima, običajima, vrijednostima, uvjerenjima i normama inozemnih partnera (Bedeković, 2010).

U daljnjem dijelu ovog poglavlja ukratko su prikazane kulturološke specifičnosti zemalja sa svakog pojedinog kontinenta.

4.1. Sjedinjene Američke Države

Ljudi često stižu u Sjedinjene Države s predodžbom da je to zemlja slobodnog kapitalizma, gdje sve ide i gdje je iskorijenjena birokracija. Ništa nije dalje od istine. Poslovanje u Sjedinjenim Državama jednako je složeno i izazovno kao i na bilo kojem drugom novom međunarodnom tržištu. Pri ulasku na tržište SAD-s morate napraviti istu količinu inicijalnog istraživanja i strategija kao i bilo gdje drugdje u svijetu (Warburton, 2020).

Američka poslovna kultura usmjerena je na efikasnost i novac. „Vrijeme je novac“ znači da nitko nema vremena za gubljenje poslovnih prilika koje ne bi bile temeljito pripremljene i/ili ne bi mogle pokazati svoj povrat ulaganja. Kultura zemlje temelji se na uvjerenju da je naporan rad taj koji donosi uspjeh, a ne status ili dob. Općenito, nije potrebno razvijati osobni odnos kako bi se uspostavio trajan i uspješan poslovni odnos. Amerikanci su uglavnom više zainteresirani za proizvod, uslugu ili projekt, očekivane otplate kao i kvalitetu poslovne suradnje, umjesto stvaranja osobnog odnosa¹.

Pozdravi u SAD-u su uglavnom neformalni i dolaze s rukovanjem, ali treba izbjegavati zagrljaje i poljupce. Često se brzo oslovljavaju na osnovi imena, ali samo ako oni to prvi učine. Ljudi u SAD-u imaju tendenciju da budu pozitivni i entuzijastični i mogu vam energično tresti ruku, pa čak i staviti ruku na leđa ili držati vas za ruku. Održavanje kontakta očima tokom razgovora je norma u SAD-u. kada se prvi put sretnete s nekim, savjetuje se da se svojim poslovnim

¹ Izvor: <https://santandertrade.com/en/portal/establish-overseas/united-states/business-practices>, [Pristupljeno: 11.06.2020.]

partnerima obrati naslovom, poput „dr.“, „Mr“, „Mrs“ ili „Ms“ i njihovim prezimenom (Zachwieja, 2017).

Točnost i upravljanje vremenom temeljna su vrijednost američke poslovne kulture, kako u pogledu vremena za početak sastanka/poziva, tako i vremena za njegovo otkazivanje. Kašnjenje može odražavati nepoštovanje i nepristojnost. U situacijama u kojima znate da ćete zakasniti, čak i za nekoliko minuta, trebali biste reći američkom partneru za svoje kašnjenje i ponuditi da odgodite sastanak².

Odgovarajuća odjeća obično ovisi o religiji, industriji, položaju, kulturi tvrtke, bliskoj suradnji s klijentima ili radu u uredu bez izravnog kontakta s klijentima itd. Stariji menadžeri i zaposlenici koji blisko surađuju s klijentima skloni su formalnom odijevanju u svakom trenutku (npr. bankarstvo, savjetovanje, prodaja, odvjetnici,...). Općenito, IT tvrtke ne nameću formalni *dress code* svojim radnicima³.

U redu je biti otvoren i ponosan na svoj uspjeh u Americi, jer se Amerikanci vole fokusirati na dostignuća i druge pozitivne stvari. Ako dajete savjete ili kritike, svakako naglasite nečije dobre prije i poslije. Izbjegavajte spominjanje razdjelnih tema poput kontrole oružja, smrtne kazne, pobačaja, građanskih prava itd. Takvi razgovori rijetko su postigli rješenje u javnoj sferi rasprave i mogu se brzo zahuktati. Slično tome, razgovor o religiji također može biti osjetljiv ukoliko nije poznat nečiji stav o vjeri. Prema nedavnoj anketi Gallupa, 9 od 10 Amerikanaca je ponosno na svoju zemlju. Stoga, nije primjereno smijati se Sjedinjenim Državama jer se mnogi Amerikanci smatraju patriotima i ruganje njihovoj zemlji vrlo vjerojatno bi ih uvrijedilo⁴.

² Izvor: <https://santandertrade.com/en/portal/establish-overseas/united-states/business-practices>, [Pristupljeno: 11.06.2020.]

³ Izvor: <https://santandertrade.com/en/portal/establish-overseas/united-states/business-practices>, [Pristupljeno: 11.06.2020.]

⁴ Izvor: <https://culturalatlas.sbs.com.au/american-culture/american-culture-do-s-and-don-ts#american-culture-do-s-and-don-ts>, [Pristupljeno: 11.06.2020.]

Slika 5. Burza u New Yorku



Izvor: Portal Pixabay, <https://pixabay.com/photos/wall-street-american-flag-966139/>.
[Preuzeto: 11.06.2020.]

4.2. Brazil

Brazil se razlikuje od ostalih zemalja Latinske Amerike po veličini, broju stanovnika i ekonomiji. Brazilska kultura je jedna od najraznovrsnijih, a razlog tomu je što mnogi migranti svojim navikama utječu na Brazilce. Europljani su donijeli ideje i inovacije, a svi migranti koji su se preselili u Brazil doprinijeli su jedinstvenoj kulturi. Brazilci se usredotočuju na obitelj, koje obično nisu velike i stoje jedna uz drugu, i vrijednosti. Razlike su najviše prikazane u boji kože, odnosno ljudi koji imaju tamniju boju kože obično su u nepovoljnijem položaju (Flisar, 2015).

Kada poslujete u Brazilu, imajte na umu uspostavljanje prijateljskog odnosa sa brazilskim kolegama. Ako u timu imate manje pristojnu osobu, najbolje je ostaviti ju kod kuće. Brazilci imaju čuvenu izreku „Našim prijateljima, sve; drugima, zakon“, pa treba biti oprezan čiju ćete stranu zauzeti⁵.

Crta između osobnih i profesionalnih odnosa prilično je mutna. Brazilski poslovni odnosi više su o pojedincima nego o tvrtkama, što naglašava važnost „čavrljanja“ (nogomet, obitelj, glazba,...), razgovora licem u lice i stalnog održavanja kontakta s poslovnim suradnicima. Blizina i fizički kontakt koriste se tijekom ležernih ili poslovnih razgovora, iako poslovni bonton i kultura postaju manje opušteni sve južnije u državi⁶.

⁵ Izvor: <https://www.todaytranslations.com/consultancy-services/business-culture-and-etiquette/doing-business-in-brazil/>, [Pristupljeno: 10.06.2020.]

⁶ Izvor: <https://santandertrade.com/en/portal/country-profile/7.brazil>, [Pristupljeno: 10.06.2020.]

Žene se pozdravljaju ljubljajem u oba obraza, rukovanje je rezervirano za muškarce te je uobičajeno da se rukuje sa svima koji su prisutni i po dolasku i nakon izlaska iz sobe. Zagrljaji i tapšanje po leđima su također prilično česti⁷. Pri prvom susretu s nekim uobičajeno je reći „Muito prazer“ („moje zadovoljstvo“). „Como vai“ i „Tudo bem“ mogu se koristiti i kao pozdrav nakon što nekoga upoznate. Prvi kontakt je relativno formalan i normalno je koristiti različite titule poput „Senhor“, „Doutor“ ili „Engenhero“, u skladu s godinama i kvalifikacijama. Samohrane žene i mlađe žene nazivaju se „Senhorita“. Bolje je saznati podatke o kolegama prije nego ih upoznate kako biste znali kako im se obratiti. *Dress code* varira ovisno o tvrtki, ali često je formalan i konzervativan. Od muškaraca se očekuje da nose odjela i kravate, dok se od žena očekuje da budu elegantne⁸.

U Brazilu se neprestani prekidi dok netko razgovara često smatraju prihvatljivim. Loše teme razgovora su politika, siromaštvo, religija i ne spominju Argentinu – smatra se suparnikom. Također, nije uobičajeno postavljati osobna pitanja, poput dobi, plaće, bračnog ili radnog stanja. Poznato je da se pregovori odvijaju tijekom obroka, često i na ručku. Kod posjete brazilskom domu, uobičajeno je ponijeti cvijeće za domaćina ili mali poklon. U Brazilu je često prikladno poslati cvijeće domaćinu dan nakon što su vas zabavili u njihovoj kući⁹.

Slika 6. Poslovanje s Brazilom



Izvor: Portal MonetaryLibrary, <https://www.monetarylibrary.com/business-etiquette-brazil/>, [Preuzeto: 10.06.2020.]

⁷ Izvor: <https://www.todaytranslations.com/consultancy-services/business-culture-and-etiquette/doing-business-in-brazil/>, [Pristupljeno: 10.06.2020.]

⁸ Izvor: <https://santandertrade.com/en/portal/country-profile/7,brazil>, [Pristupljeno: 10.06.2020.]

⁹ Izvor: <https://www.todaytranslations.com/consultancy-services/business-culture-and-etiquette/doing-business-in-brazil/>, [Pristupljeno: 10.06.2020.]

4.3. Italija

Kada je riječ o Italiji, treba se naglasiti postojanje snažnog domoljublja. Talijani su vrlo ponosni na svoje podrijetlo, kao i na kulturu i tradiciju Italije. Poslovni običaji koji su karakteristični za Italiju su sljedeći. Talijani prilikom upoznavanja, bilo privatnog ili poslovnog, vole da ih predstavi treća osoba. Vrlo je dobro imati stalnog predstavnika u Italiji koji će stalno stvarati i razvijati mrežu kontakata¹⁰.

Vole raditi s ljudima koje poznaju, pa stoga provode neko vrijeme razgovarajući o osobnim pitanjima i interesima stranke s kojom rade kako bi se bolje upoznali. Međutim, osobna pitanja ne dopuštaju razgovore o visini plaće ili nekom intimnim događajima tijekom prvog sastanka. Nakon što se poslovni suradnici dobro upoznaju, čak su i takva pitanja dopuštena. Pozdravi su vrlo važni prilikom svakog (poslovnog) susreta. Prilikom dolaska Talijane se pozdravlja sa Saluti ili Buongiorno, kao i Buona Sera pri odlasku. Svoje poslovne partnere oslovljavaju sa gospodine (Signore) ili gospođu (Signora) pored prezimena¹¹.

Talijani će na temelju fizičkog izgleda, svijesno ili nesvjesno, prvo procijeniti status, financijsko stanje, podrijetlo i razinu obrazovanja osobe. Vrlo je važno držati do fizičkog izgleda te paziti na ponašanje i izražavanje, posebno kada je u pitanju Italija, jer su dobri maniri i fizički izgled vrlo važan preduvjet za početak svake suradnje. Muškarci bi trebali nositi lijepa, kvalitetna i markirana tamna odjela i dodatke poput satova, kravate i drugih elegantnih detalja. Žene bi trebale odisati mirnom elegancijom s glamuroznim, ali profesionalnim dodacima poput torbi, remena i laganog nakita¹².

Žene su vrhovni autoritet u obitelji. Premda ih je u zadnje vrijeme sve više u poslovnom svijetu, ipak u njemu još uvijek dominiraju muškarci. Za sastanke je potrebno sastaviti dnevni red, ali on često nije obvezujući. Tolerira se kašnjenje na sastanak do 20 minuta. Sastanak će biti prekinut ako se procijeni da su pojedini sudionici primitivni, odnosno previše žestoki tj. prosti. Talijanski poslovni partneri skloni su neformalnoj prezentaciji, ali koja mora biti argumentirana i popraćena grafikonima, tablicama i dr. Cijene samopouzdanost te sigurnost u kvalitetu vlastitih proizvoda¹³.

¹⁰ Izvor: <https://wannabemagazine.com/poslovni-obicaji-u-italiji/2/> i <https://wannabemagazine.com/poslovni-obicaji-u-italiji/>, [Pristupljeno: 10.06.2020]

¹¹ Izvor: <https://wannabemagazine.com/poslovni-obicaji-u-italiji/2/> i <https://wannabemagazine.com/poslovni-obicaji-u-italiji/>, [Pristupljeno: 10.06.2020]

¹² Izvor: <https://wannabemagazine.com/poslovni-obicaji-u-italiji/2/> i <https://wannabemagazine.com/poslovni-obicaji-u-italiji/>, [Pristupljeno: 10.06.2020]

¹³ Izvor: <http://www.poslovniforum.hr/about/bon-ton.asp>, [Pristupljeno: 10.06.2020.]

Nakon obavljenog posla, treba pratiti ponašanje domaćina te ako započne priču o poslu u restoranu, treba se prihvatiti, ali ne i biti pokretač takvog razgovora. Iako su Talijani vrlo komunikativni i otvoreni, prilikom razgovora ne treba započinjati razgovor o osjetljivim temama poput religije, vatikanske politike, priče o drugom svjetskom ratu, mafiji i sličnim osjetljivim pitanjima¹⁴.



Slika 7. Poslovanje s Italijom

Izvor: Portal Travel Trade Caribbean, <https://www.traveltradecaribbean.com/official-fifth-edition-cuba-italy-business-committee-held-rome/>, [Preuzeto: 10.06.2020.]

4.4. Japan

Japanska kultura je višestruka i vrlo osebujna, brzo se razvijala u prošlom stoljeću. Napredak tehnologije, usvajanje demokratskih prava od strane vlade i procvat stanovništva u ovoj zemlji uveli su novi način života ljudima. Ova moderna kretanja često se mogu činiti neskladnima s tradicionalnim vrlinama japanske kulture. Ipak, mnoge tradicionalne vrijednosti Japana još uvijek podupiru kulturu¹⁵.

Neke od specifičnih karakteristika japanskih korporacija su stroga hijerarhijska struktura, odbojnost prema riziku i opsesija detaljima. Osjećaj pripadnosti grupi, timski rad i postizanje konsenzusa su također temeljni. Japansko je društvo snažno hijerarhijsko: hijerarhija je definirana dobi, položajem, tvrtkom i socijalnim statusom, a utječe na sve aspekte

¹⁴ Izvor: <https://wannabemagazine.com/poslovni-obicaji-u-italiji/2/> i <https://wannabemagazine.com/poslovni-obicaji-u-italiji/>, [Pristupljeno: 10.06.2020]

¹⁵ Izvor: <https://culturalatlas.sbs.com.au/japanese-culture/japanese-culture-core-concepts#japanese-culture-core-concepts>, [Pristupljeno: 14.06.2020.]

korporativnog života, uključujući kako su ljudi smješteni na sastanku ili za stolom, redosljedu govora, uredski kat u korporativnom sjedištu, itd.¹⁶.

Veze su u Japanu vrlo korisne, ali pažljivo birajte kontakte. Izaberite nekoga istog ranga kao i osoba s kojom će imati dogovor. Japanski poslovni ljudi željeti će naučiti što više o vašem profesionalnom podrijetlu i kvalifikacijama. Pregovori uglavnom imaju ozbiljnu atmosferu, a da biste uspjeli, morate opisati kako vaš proizvod može poboljšati prosperitet i ugled vaših japanskih kolega. Japanci više vole verbalne sporazume od pisanih i ne bi na njih trebali vršiti pritisak na potpisivanje dokumenata. Odluke se donose samo unutar grupe te stranci moraju dobiti prihvaćanje grupe prije nego što mogu imati utjecaja u procesu odlučivanja. Zbog jake suvremene konkurencije u Aziji, stari koncept „ležernog“ japanskog pregovaračkog procesa više nije primjenjiv. Odluke se donose brzo i učinkovito¹⁷.

Koristite formalne titule kada se obraćate nekome prvi put i činite to sve dok vam ne dozvole da radite drugačije. Slično tome, nikada nemojte zvati japanskog poduzetnika imenom. Sastavni dio pozdravljanja u Japanu je naklon ili „ojigi“. Ležerni luk je lagani naklon struka i pognute glave te se koristi kod neformalnog pozdravljanja osobe ili prolaza pored nekoga višeg statusa. Poslovne interakcije uključuju dublji luk, gdje se torzo savija za oko 30 stupnjeva. Najdublji, najljubazniji luk izražava iskrenu zahvalnost ili ispriku, gdje osoba spušta torzo na oko 45 stupnjeva. Kako bi pokazali poštovanje ili poniznost potrebno je što duže držati naklon¹⁸.

Za japanske poslovne ljude, posjetnica („Meishi“, izgovara se „May-shee“) produžetak je njihovog identiteta. Stoga je važno poštivati neka ugrađena pravila bontona koja ukazuju na poštovanje osobe. Prihvatite karticu s obje ruke, kratko je pročitajte i stavite je u držač za posjetnica ako stojite, ako sjedite stavite je na stol za vrijeme trajanja sastanka, a zatim ga stavite u držač za posjetnice. Smatra se pogrešnim da njihovu posjetnicu stavite u stražnji džep ili novčanik. Prilikom predavljanja vaše posjetnice, neka strana ispisana na japanskom bude okrenuta prema osobi kojoj je nudite i pružite je s obje ruke. Čak i ako sjedite daleko od osobe u grupi, ne bacajte i ne gurajte karticu preko stola već ustanite i priđite im (Martinuzzi, 2013).

Izgled je od vitalne važnosti u Japanu i ljudi se često ocjenjuju po njihovom izgledu i načinu odijevanja. Tradicionalno, japanski *dress code* je formalan: tamno odijelo, bijela košulja, tamna

¹⁶ Izvor: <https://santandertrade.com/en/portal/establish-overseas/japan/business-practices> [Pristupljeno: 14.06.2020.]

¹⁷ Izvor: <https://www.todaytranslations.com/consultancy-services/business-culture-and-etiquette/doing-business-in-japan/>, [Pristupljeno: 14.06.2020.]

¹⁸ Izvor: <https://culturalatlas.sbs.com.au/japanese-culture/japanese-culture-greetings#japanese-culture-greetings>, [Pristupljeno: 14.06.2020.]

kravata. Ipak, stranci se mogu odijevati kao što to obično biva u njihovoj zemlji. Često je običaj skinuti cipele (kod kuće, u restoranu, ...). Stoga je potrebno imati čiste čarape konzervativnog stila. Za žene bi poslovna odjeća trebala biti suzdržana i formalna. Kako je vrijeme u zemlji vrlo raznovrsno u godišnjim dobima, važno je biti pripremljen za specifične klimatske uvjete koji će se naći u razdoblju posjete¹⁹.

Japanci se tijekom razgovora često smiješe i kimaju glavom. To rade iz uljudnosti i ne znači nužno da oni u potpunosti razumiju ili se slažu s onime što govorite. Stoga, ako primijetite da je engleski jezik vašeg japanskog kolege ograničen, pokušajte ne protumačiti njihovo ohrabrujuće kimanje glave kao znak da oni u potpunosti razumiju ono što govorite. Potrudite se biti skromni, uljudno je nježno se ne slagati s ljudima kada vam udijele kompliment²⁰.

Tijekom boravka u Japanu i interakcije s Japancima ne podižite glas i ne gubite kontrolu. Izgubiti kontrolu nad svojim osjećajima čak i u naj frustrirajućim situacijama znak je lošeg odgoja i vjerojatno ćete pasti u očima Japanaca. Nemojte trećim osobama govoriti o razgovoru koji ste vodili s drugim Japancima, osim ako vam oni nisu dali do znanja da je to u redu. Izbjegavajte raspravljati o osjetljivim povijesnim i političkim temama poput Drugog svjetskog rata. Izbjegavajte otvorene kritike ili ukazivanje na pogreške jer Japanci mogu kritiku shvatiti sasvim osobno²¹.

Slika 8. Poslovanje s Japanom



Izvor: Portal The Business Journals, <https://www.bizjournals.com/bizjournals/how-to/growth-strategies/2015/09/etiquette-tips-for-business-in-japan-brazil.html>, [Preuzeto: 14.06.2020.]

¹⁹ Izvor: <https://santandertrade.com/en/portal/establish-overseas/japan/business-practices> [Pristupljeno: 14.06.2020.]

²⁰ Izvor: <https://culturalatlas.sbs.com.au/japanese-culture/japanese-culture-do-s-and-don-ts#japanese-culture-do-s-and-don-ts>, [Pristupljeno: 14.06.2020.]

²¹ Izvor: <https://culturalatlas.sbs.com.au/japanese-culture/japanese-culture-do-s-and-don-ts#japanese-culture-do-s-and-don-ts>, [Pristupljeno: 14.06.2020.]

4.5. Maroko

Arapska baština spojena je sa španjolskim i francuskim utjecajima kako bi oblikovala modernu marokansku kulturu. Svaka kultura ostavila je dojam na arhitekturu, dizajn, jezike i atmosferu nacije. Razumijevanje uravnoteženosti kulturnih elemenata kao i moderne marokanske poslovne prakse od presudnog je značaja za one koji posluju u Maroku²².

S obzirom na to da Marokanci nerado posluju s ljudima koje ne poznaju, važno je ostaviti dobar dojam prilikom prvog susreta s marokanskim poslovnim kontaktima. Tijekom prvog sastanka marokanski partneri mogu postavljati pitanja koja bi se u zapadnim društvima mogla smatrati osobnim ili irelevantnim. Marokanci iz više društveno-ekonomske klase možda su rezerviraniji i ne moraju cijeliti ljude koji su previše prisni prilikom prvog susreta. Savjetuje se da dovođenje prevoditelja jer se većina pregovora vodi na francuskom jeziku. Kako se radno vrijeme smanjuje tijekom mjeseca Ramazana, preporučljivo je zakazati prve sastanke prije ili nakon ovog razdoblja²³.

Budite u dogovoreno vrijeme na sastanku, ali imajte na umu da vaši domaćini možda budu kasnili. Budite spremni na prekid vašeg sastanka, posao se u Maroku vodi drugačije. Suradnici često prekidaju sastanke kako bi razgovarali o drugim stvarima. Čekajte strpljivo, a zatim nastavite tamo gdje ste stali. Pazite da ne osramotite ili uhvatite marokanskog klijenta nesvjesnog važnih pitanja. To socijalno može uzrokovati da vaš klijent izgubi poštovanje među svojim kolegama. Vaš konačan ugovor može se smatrati pregovaračkim, Marokanci vole pregovarati i nakon potpisivanja ugovora. Odluke se u Maroku donose promišljeno i sporo. Ne pokušavajte navaljivati ili zavlačiti, to će se smatrati vrlo nepristojnim. Pokušavajte ugovoriti vrijeme sastanka oko vremena molitve, dnevno se obavlja pet molitava, a vremena su obično navedena u lokalnim novinama (Armstrong, 2017).

Pozdravljanje marokanskog poslovnog kontakta ovisi o njihovom spolu. Pri susretu s nekim istog spola uobičajeno je rukovanje, uglavnom s labavije strane. Žene se mogu susresti i poljupcima u obraz, obično se izmjenjujući tri puta. Kada sretnete nekoga suprotnog spola, najbolje je dopustiti svom kolegi da pruži ruku. Pobožni muslimani najvjerojatnije će se suzdržati od rukovanja s nekim suprotnog spola. U tom slučaju dovoljno je kimanje glavom i

²² Izvor: <https://www.communicaid.com/country/morocco/>, [Pristupljeno: 15.06.2020.]

²³ Izvor: <https://santandertrade.com/en/portal/establish-overseas/morocco/business-practices>, [Pristupljeno: 15.06.2020.]

osmijeh. Preporučljivo je obraćati se poslovnim partnerima s gospodine, gospođu ili gospođice, osim ako se ne služite imenom²⁴.

Poslovna odjeća je formalna i konzervativna. Muškarci trebaju nositi konzervativno, tamno odijelo i kravatu. Žene trebaju biti oprezne da se prikladno odjenu s prekrivenim koljenima i dugim rukavima. Poslovno odijelo, haljina ili hlače i jakna su standard. Odjenite se u ukusnu, dobro napravljenu odjeću koja je besprijekorna. Suzdržite se od nošenja skupog i blistavog nakita. Izgled je važan Marokancima, ali ne želite izgledati razmetljivo (Armstrong, 2017).

Ne raspravljajte o osjetljivim temama poput kralja, islama, ženskih prava i seksa. Ove se teme ne bi smjele spominjati ako osobu ne poznajete izuzetno dobro. Marokanci su kritični prema svima koji djeluju pronicljivo i ne cijene strance koji osuđuju njihovu kulturu. Ne sukobljavajte se izravno s nekim, posebno u javnosti. Marokanci su jako ponosni pa svako javno sučeljavanje može biti štetno za vaš poslovni odnos s njima. Najbolje je koristiti posrednika kada je to moguće ili nekoga tko ih poznaje jako dobro i koji može raspravljati o sukobu umjesto vas. Ako to nije opcija, prihvatljivo je upoznati tu osobu privatno, ali izbjegavajte koristiti optužavajuće riječi i uvijek ostanite umjereni²⁵.

Slika 9. Maroko – zastava



Izvor: Portal S & F Consulting Firm, <https://www.sfconsultingbd.com/blog/business-plan-in-morocco/>, [Preuzeto: 15.06.2020.]

4.6. Australija

Australska poslovna kultura je kolaborativna, odražava egalitarni pristup životu. Australci cijene jaku poslovnu etiku i načela ljubaznosti, formalni odnosi, međusobno povjerenje i poštovanje vrlo su cijenjeni. Organizacije su poprilično nehijerarhijske i ako viša uprava obično donese konačnu odluku, potiče se inkluzivan i suradnički pristup. Australci su vrlo jasni i

²⁴ Izvor: <https://santandertrade.com/en/portal/establish-overseas/morocco/business-practices>, [Pristupljeno: 15.06.2020.]

²⁵ Izvor: <https://www.communicaid.com/country/morocco/>, [Pristupljeno: 15.06.2020.]

direktni kada je u pitanju posao i dugogodišnji odnosi nisu potrebni za početak poslovanja. Međutim, kako je Australija poznata kao zemlja umrežavanja i klubova, moglo bi biti korisno uspostaviti mrežu poslovnih poznanstava²⁶.

Australci cijene skromnost, zato pokušajte ne pretjerano prodavati svoju tvrtku i ne razmišljajte o primjeni agresivnih tehnika prodaje. Iznesite glavne činjenice, prijateljski i precizno. Ako ih uspijete impresionirati, to neće učiniti očitim, Australci pokazuju skromnost onoliko koliko je cijene. Ako se tijekom sastanka nađete izazvani kontroverznom raspravom, ne brinite to nije ništa osobno. Rasprave smatraju zabavnima i pokrenuti će ih provokativnim izjavama, na što je najbolje odgovoriti humorom! Donošenje odluka će biti sporije nego obično jer je radno okruženje u australskoj poslovnoj kulturi suradničko te će se vrhovna uprava posavjetovati s podređenima. Ne pokušavajte žuriti s odlukom jer je strpljenje vrlo cijenjeno²⁷.

Australska kultura nije baš formalna, pa su pozdravi obično ležerni i opušteni. Rukovanje, osmijeh i jednostavan „Zdravo, kako si?“ trebali bi biti dovoljni. Ako prisustvujete zabavi ili nekoj drugoj vrsti neformalnog događaja, rukovanje se može zamijeniti ozdravom. Dok Australac može reći „G'day“ ili „G'day, mate“, od strane stranca ovo može zvučati snishodljivo. Australci radije koriste imena, čak i na početnom sastanku. Stoga, izbjegava se korištenje titula kada se prvi puta susreće nekoga i umjesto toga se koriste samo imena, ali budite spremni sami se predstaviti jer nitko to neće učiniti za vas. Australska kultura je poprilično taktilna, bliski prijatelji mogu se poljubiti u obraz ili zagrliti. Međutim, treba se izbjegavati grljenje ili ljubljenje osoba koje ne poznajete dobro i u društvenim okruženjima (Commisceo Global, 2020).

Australski poslovni *dress code* ovisi o industriji, a bankarstvo i financije su najkonzervativniji posebno u Melbourneu i Sydneyu. U Brisbaneu ili drugim tropskim područjima, ovisno o funkciji posla i kulturi tvrtke, muškarci mogu nositi košulje, kravate i kratke hlače Bermuda. Za početne sastanke savjetuje se usvajanje diskretne i elegantne, prilično konzervativne haljine koja se treba prilagođavati vrsti sastanka i industrije. Muškarci bi trebali nositi klasična tamna odijela, dok žene trebaju obući poslovne haljine i odijela²⁸.

²⁶ Izvor: <https://santandertrade.com/en/portal/establish-overseas/australia/business-practices>, [Pristupljeno: 01.07.2020.]

²⁷ Izvor: <https://www.todaytranslations.com/consultancy-services/business-culture-and-etiquette/doing-business-in-australia/>, [Pristupljeno: 01.07.2020.]

²⁸ Izvor: <https://santandertrade.com/en/portal/establish-overseas/australia/business-practices>, [Pristupljeno: 01.07.2020.]

Slika 10. Poslovanje s Australijom



Izvor: Portal Azure Group, <https://blog.azuregroup.com.au/challenges-foreign-companies-face-when-setting-up-business-in-australia>, [Preuzeto: 01.07.2020.]

5. Komparativna analiza Republike Turske i Kraljevine Švedske

Komparativna analiza predstavlja složenu metodu spoznaje koja na temelju analize strukture raznih predmeta ili pojava uspoređuje svojstva strukturu i zakonitosti istih. Tom se metodom zapravo otkrivaju strukturalne, funkcionalne i genetičke jednakosti, različitosti ili sličnosti određenih pojava (Žugaj, 1979). Korištenjem spomenute analize, u daljnjem dijelu istraživanja prikazana je sličnost, odnosno različitost kulturoloških specifičnosti u poslovanju između Republike Turske i Kraljevine Švedske. Usporedba ove dvije zemlje interesantna je iz perspektive njihove orijentiranosti tradiciji (Turska) i modernom (Švedska).

5.1. Socio-ekonomske i geografske karakteristike

Turska, zemlja koja zauzima jedinstven geografski položaj, dijelom leži u Aziji, a dijelom u Europi. Kroz svoju povijest djelovala je i kao prepreka i kao most između dva kontinenta. Turska je smještena na raskrižju Balkana, Kavkaza, Bliskog Istoka i istočnog Sredozemlja. Po teritoriju i broju stanovnika pripada među veće zemlje u regiji, a njena kopnena površina veća je od površine bilo koje europske države. Gotovo čitava država nalazi se u Aziji, a sastoji se od duguljastog poluotoka Male Azije, poznatog i kao Anatolija (Anadolu), i na istoku, dijela planinskog područja ponekad poznatog i kao Armensko gorje. Ostatak, Turska Trakija (Trakija), nalazi se u krajnjem jugoistočnom dijelu Europe, maleni ostatak carstva koje se nekoć prostiralo na većem dijelu Balkana (Yapp i Dewdney, 2020).

Slika 11. Turska – zastava



Izvor: Portal Agroklub, <https://www.agroklub.com/poljoprivredne-vijesti/turska-poljoprivredna-kraljica-bliskog-istoka/25551/>, [Preuzeto: 03.08.2020.]

Za razliku od Turske, Švedska, je zemlja koja se nalazi na Skandinavskom poluotoku u sjevernoj Europi. Ime Švedska potječe od Svear, odnosno Suiones, koji je rimski autor Tacit

spomenuo već 98. godine. Švedska zauzima veći dio skandinavskog poluotoka, koji dijeli s Norveškom. Kopno se blago spušta od visokih planina duž norveške granice prema istoku do Baltičkog mora. Geološki je to jedan od najstarijih i najstabilnijih dijelova zemljine kore (Enander i Norman, 2020).

Slika 12. Švedska – zastava



Izvor: Portal Poslovni Dnevnik, <https://www.poslovni.hr/svijet/zasto-je-svedska-izuzetak-u-borbi-protiv-koronavirusa-4222790>, [Preuzeto: 03.08.2020.]

Turska ima opseg od sjevera prema jugu od oko 300 do 400 milja (480 do 640 km), a prostire se 1000 milja od zapada do istoka. Na sjeveru je omeđena Crnim morem, na sjeveroistoku Gruzijom i Armenijom, na istoku Azerbejdžanom i Iranom, na jugoistoku Irakom i Sirijom, na jugozapadu i zapadu Sredozemnim morem i Egejskim morem, i na sjeverozapadu Bugarskom. Glavni grad je Ankara, a njen najveći grad i morska luka je Istanbul (Yapp i Dewdney, 2020)

S druge strane, Švedska leži jugozapadno od Finske. Duga obala tvori istočnu granicu zemlje, prostire se duž Botnijskog zaljeva i Baltičkog mora; uski tjesnac, poznat kao Zvuk (Öresund) odvaja Švedsku od Danske na jugu. Kraća obala duž tjesnaca Skagerrak i Kattegat tvori švedsku granicu na jugozapadu, a Norveška leži na zapadu. Švedska se prostire na oko 1000 milja na sjeveru i jugu te 310 milja na istoku i zapadu, a glavni grad je Stockholm (Enander i Norman, 2020).

Turska ima oko 80 milijuna stanovnika (procjenjuje se u srpnju 2012.) s Ankarom kao glavnim gradom. Europski dio Turske (Trakija) pokriva oko 3% ukupne kopnene površine i čini više od 10% ukupnog stanovništva. Samo Istanbul ima oko 11 milijuna stanovnika. Turska je podijeljena na sedam regija: Mramornu, Egejsku, Crnomorsku mediteransku (južnu), Anatolsku visoravan, Istočnu Anatoliju i Jugoistočnu Anatoliju, koje su dalje podijeljene na 81

pokrajinu. Turski je službeni jezik u Republici Turskoj, a govori ga stanovništvo koje čine 75% Turci, 18% Kurdi i oko 7% ostale manjine²⁹.

Sveukupno stanovništvo Švedske iznosi 9,5 milijuna, od kojih je petina imigranata ili ima najmanje jednog roditelja koji nije Šveđanin. Najveće grupe imigranata su iz Finske, Srbije, Crne Gore, Bosne i Hercegovine, Irana, Norveške, Danske i Poljske. Službeni jezik u Švedskoj je švedski, koji je podgrupa njemačkog jezika i vrlo je sličan danskom i norveškom. Pet jezika manjina su finski, menakilijanski, samski, romski i jidiš, ali engleski je daleko vodeći strani jezik³⁰. Promatrajući veličinu obje zemlje vidljivo je da su podjednako rasprostranjene. Međutim, gledajući broj stanovnika u pojedinoj zemlji vidljivo je kako postoji velika razlika u njihovoj nastanjenosti, kako zbog klime tako i zbog reljefa.

Na raznoliku klimu Turske – uglavnom suhu polukontinentalnu mediteransku – snažno utječe prisustvo mora na sjeveru, jugu i zapadu te planinama koje pokrivaju veći dio zemlje. More i planine stvaraju kontraste između unutrašnjosti i obalnog ruba. U nekoliko područja najviše je zimskih padavina karakterističnih za mediteranski režim, a ljetna suša je raširena. Međutim, visina zemlje osigurava da su zime često mnogo hladnije nego što je uobičajeno u mediteranskim klimama, a postoje i značajne suprotnosti između zimskih i ljetnih temperatura (Yapp i Dewdney, 2020).

S druge strane, s obzirom na njen geografski položaj (na zemljopisnoj širini dijelova Grenlanda i Sibira) Švedska uživa povoljnu klimu. S jugozapada zapadni atlantski vjetrovi niskog tlaka zagrijavaju zrak Sjevernoatlantske struje i čine vrijeme blagim, ali i promjenljivim. Druga vrsta utjecaja dolazi od visokih kontinentalnih pritisaka na istok. To stvara sunčano vrijeme, koje je vruće ljeti, a hladno zimi. Interakcija atlantskog i kontinentalnog utjecaja uzrokuje periodične promjene klime (Enander i Norman, 2020).

Moderna turska država, službeno nazvana Republika Turska, nastala je u godinama neposredno nakon Prvog svjetskog rata. Modernu Tursku osnovao je stvaranjem Republike 1923. turski nacionalni heroj Mustafa Kemal, koji je postao prvi predsjednik Turske i dobio je čast s naslovom Atatürk ili „Otac Turaka“. Turska ima otvorenu ekonomiju, a Međunarodni monetarni fond (MMF) smatra ju tržištem u nastajanju s velikim rastom, što Tursku čini nono

²⁹ Izvor: <https://businessculture.org/southern-europe/business-culture-in-turkey/>, [Pristupljeno: 06.08.2020.]

³⁰ Izvor: <https://businessculture.org/northern-europe/sweden/>, [Pristupljeno: 06.08.2020.]

industrijaliziranom zemljom. Trgovački partneri Turske su Njemačka, Irak, Velika Britanija i Rusija. Glavni izvoz su dijelovi vozila, strojeva, pletene i kukičane robe i predmeti³¹.

Za razliku od Republike Turske, Švedska je kraljevina čiji je službeni šef države kralj. Međutim, dužnosti švedskog monarha kao šefa države danas su čisto reprezentativne i svečane, a zemljom upravljaju narodno izabrani parlament i vlada. Švedska je ekonomija visoko razvijena i zemlja ima visok životni standard. Glavni gospodarski resursi su iz ribarstva, drva, visokokvalitetnog rudarstva, hidroelektrana, a također je snažna turistička industrija. Najvažnija izvozna roba su električna i komunikacijska oprema, strojevi, sirova nafta, osobna vozila, papir, lijekovi, prehrambeni proizvodi, tekstilni proizvodi, obuća, željezo i čelik³².

U Turskoj obrazovni sustav osigurava vlada. Novo zakonodavstvo koje je Velika narodna skupština uvela u ožujku 2012. povećalo je obvezno obrazovanje sa 5 na 12 godina za djecu u dobi od 6 do 18 godina. Kako bi studenti nastavili studij na visokoškolskoj ustanovi, oni su dužni polagati Državni prijemni ispit ili OSS ispit. Predškolske, osnovne, srednje i visokoškolske ustanove dio su formalnog obrazovanja u Turskoj. Uz to, postoje i centri za obuku koje nude neformalno obrazovanje, a pod nadzorom su turskog Ministarstva nacionalnog obrazovanja (MEB). Prema Nacionalnoj statistici obrazovanja za Tursku na kraju 2012., u Turskoj je postojalo „168 sveučilišta, državna i privatna od kojih su 2/3 državna, a 1/3 privatna“. Prema Nacionalnoj obrazovnoj statistici, sveučilišta se sastoje od fakulteta i četverogodišnjih škola koje nude programe prvostupnika, te dvogodišnjih strukovnih škola koje nude samo predškolske programe strukovne prirode. Postoje i magistarski i doktorski programi koje koordinira institut za diplomski studij. Svi doktorski programi zahtijevaju magisterij i moraju biti završeni za četiri godine. Doktorski programi sastoje se od tečajeva, dokorskog ispita (usmenog i pismenog) i obrane dokorskog rada³³.

Za razliku od Turske, jedan od temelja švedskog sustava socijalne skrbi je besplatan pristup obrazovanju za sve. Većina djece u Švedskoj pohađa vrtiće i predškole, gdje obrazovanje počinje. Nakon toga slijedi devet godina obveznog školovanja, a zauzvrat slijedi dobrovoljna viša srednja škola koju gotovo svi pohađaju. Zanimljiv čimbenik iz međunarodne perspektive jest i to što fakultetsko i sveučilišno obrazovanje također financira vlada (od 2011. samo za građane EU/EEA i Švicarske), pa je za studente praktično besplatno. Švedski obrazovni sustav nije samo primjeren, već i privatne tvrtke često nude sustave koji potiču i omogućavaju samo-

³¹ Izvor: <https://businessculture.org/southern-europe/business-culture-in-turkey/>, [Pristupljeno: 06.08.2020.]

³² Izvor: <https://businessculture.org/northern-europe/sweden/>, [Pristupljeno: 06.08.2020.]

³³ Izvor: <https://businessculture.org/southern-europe/business-culture-in-turkey/>, [Pristupljeno: 06.08.2020.]

usavršavanje i daljnje obrazovanje. Budući da je Švedska visoko razvijena zemlja, sve je veća potreba za naprednim znanjem i zato se ulaganje u istraživanje vidi kao ulaganje u budućnost zemlje. Švedska je poznata po svom jakom pedigreu u programima istraživanja i razvoja, gdje privatni i javni sektor često zajedno rade na ambicioznim ciljevima³⁴.

Turska je samodostatna u proizvodnji hrane. Ribari, poljoprivrednici i stočari proizvode široku paletu ribe, povrća, voća, orašastih plodova i mesa za potrošače. Turska izvozi žitarice, mahunarke, industrijske kulture, šećer, orašaste plodove, svježe i sušeno voće, povrće, maslinovo ulje i proizvode stoke. Većina poljoprivrednika proizvodi i za domaću potrošnju i za prodaju. Velika se većina oslanja na dobro uspostavljenu mrežu lokalnih i regionalnih tržišta, kao i na veletrgovinu koja će prodati višak proizvoda. Tursko gospodarstvo mješavina je privatnih i državnih gospodarskih poduzeća (SEEs). Trenutno tvornice proizvode široku paletu proizvode, uključujući prerađenu hranu, tekstil i obuću, željezo i čelik, kemikalije, cement, gnojiva, kuhinjske aparate, radio i televizore. Montažna industrija koja koristi kombinaciju uvoznih i domaćih dijelova sastavlja automobile, kamione i autobuse, kao i zrakoplove³⁵.

Za razliku od Turske, gospodarstvo Švedske neuobičajeno je raznoliko za malu zemlju. Švedska je dom je nekoliko velikih transnacionalnih korporacija koje dominiraju u vanjskoj trgovini. Njihovu ekonomsku i političku moć uravnotežavaju velikih sindikati i jak javni sektor. Izvoz čini 36 posto bruto domaćeg proizvoda u državi koja je otvorena globalizaciji svoje ekonomije. Švedska je rano otvorila svoja telekomunikacijska i druga ključna domaća tržišta za inozemnu konkurenciju. Članstvo u Europskoj uniji prisililo je zemlju da postane manje liberalna u svojoj trgovinskoj politici. Najveća industrijska snaga u državi je inženjerstvo i s njima povezana proizvodnja visokih tehnologija. Glavni proizvodi uključuju telekomunikacijsku opremu, automobile i kamione, avione, kućanske aparate, industrijske strojeve, sustave za proizvodnju električne energije i prijenos, čelične i visokokvalitetne čelične proizvode, naoružanje, papir i celulozu, namještaj, kemikalije i lijekove³⁶.

5.2. Kulturne karakteristike zemalja

U ovom dijelu pobliže će se sagledati kulturne karakteristike poslovanja u Republici Turskoj i Kraljevini Švedskoj.

³⁴ Izvor: <https://businessculture.org/northern-europe/sweden/>, [Pristupljeno: 06.08.2020.]

³⁵ Izvor: <https://www.everyculture.com/To-Z/Turkey.html>, [Pristupljeno: 06.08.2020.]

³⁶ Izvor: <https://www.everyculture.com/Sa-Th/Sweden.html>, [Pristupljeno: 06.08.2020.]

5.2.1. Pozdravljanje i susreti

Kad sretnete nekoga u Turskoj, čvrsto se rukujte. Prijatelji i poznanici pozdravljaju se jednim ili dva poljupca u obraz. Kad starija osoba uđe u sobu, očekuje se da ćete ustati kako biste je pozdravili. Buljenje je uobičajeno među turskim narodom, zato nemojte biti zabrinuti ako netko zuri. Neprijateljski je koračati unatrag ako vam Turčin stoji blizu, jer obično govore prilično blizu osobe s kojom razgovaraju. Važno je održavati izravan kontakt očima tijekom govora, kao znak iskrenosti³⁷. Pozdravljajte ljude islamskim pozdravom 'Asalamu alaykum' (mir vama) ili 'Nasilsiniz' (Kako ste? Izgovara se na-sul-su-nuz). Ostale korisne fraze su 'Gunajdin' (Dobro jutro), 'ivi gunler' (Dobar dan) ili 'Memnun Oldum' (drago mi je što smo se upoznali) (Commisceo Global, 2020).

U švedskoj najčešći pozdrav je stisak ruke. Obično je čvrst i popraćen izravnim kontaktom očima. Većina odraslih će se rukovati sa svakom osobom koja ulazi u društveni ambijent ili izlazi iz njega. U seoskim područjima običaj rukovanja nije tako uobičajen. Umjesto toga, povezan je sa zaključivanjem ugovora, rješavanjem nesuglasica ili pozdravom u formalnijim okolnostima. Ako su ljudi daleko jedni od drugih, mogu klimnuti glavom ili podići ruku da pozdrave drugu osobu. Prijatelji i obitelj često će se zagrliti pozdravljajući se. Između dva muškarca koji su blizu i koji se već dugo nisu vidjeli, uobičajen je poluzagrljaj. Ljudi se obično obraćaju jedni drugima koristeći osobna imena. Titule su rezervirane za vrlo formalne situacije. Najčešći verbalni pozdrav je ležeran „Hej“ (Bok). Ljudi će se obično oprostiti izrazom „Hej då“³⁸.

5.2.2. Poklanjanje poklona

U Turskoj davanje darova nema stvarno mjesto u poslovnim odnosima ili bontonu. Izgradnja odnosa i slično, obično će biti u obliku večere ili izleta, a ne raskošnih poklona. Međutim, ako se dariva, poklon će biti dobro prihvaćen. Uvijek je dobra ideja donijeti poklone iz svoje zemlje, poput namirnica ili zanatskih predmeta. Budite svjesni da je Turska muslimanska zemlja. Prije nego što bilo kome darujete alkohol, budite 100% sigurni da pije. Jedini put kada biste trebali dobro razmisliti o poklonima bilo bi kada biste ili pozvani u turski dom na večeru. Najuobičajeniji pokloni koje trebate donijeti su kolači (osobito baklava) i ukrasni predmeti za

³⁷ Izvor: <https://businessculture.org/southern-europe/business-culture-in-turkey/meeting-etiquette-in-turkey/>, [Pristupljeno: 16.08.2020.]

³⁸ Izvor: <https://culturalatlas.sbs.com.au/swedish-culture/swedish-culture-greetings#swedish-culture-greetings>, [Pristupljeno: 16.08.2020.]

dom. Cvijeće se obično ne poklanja domaćinu, ali može se smatrati prikladnim. Ako domaćin ima djecu, donesite skupe slatkiše (Commisceo Global, 2020).

U Švedskoj se pokloni rijetko razmjenjuju na prvom sastanku. Prikladnije je razmjenjivati poklone nakon zaključivanja posla. Važno je osigurati da poklon nije preskup jer se može smatrati mitom. Također je pomalo uobičajeno na Božić razmjenjivati male poklone među kolegama i poslovnim partnerima. Budući da je većina Šveđana orijentirana na obitelj, prikladno bi bilo donijeti i poklon za djecu vašeg švedskog poslovnog partnera³⁹. Ako odlučite darivati cvijeće, pobrinite se da buket ne uključuje bijele ljiljane ili krizanteme. Razlog tome je što se obje vrste cvijeća obično daju na sprovodima. Ako osobno primite dar, tada ga je uobičajeno otvoriti po primitku (Commisceo Global, 2020).

5.2.3. Poslovne večere

Većina poslovnih zabava odvija se u restoranima. Turci uživaju u hrani, a obrok je vrijeme za opuštanje i upuštanje u dobar razgovor. Protokol turskog gostoprimstva diktira da domaćin uvijek plaća obrok. Koncept dijeljenja računa potpuno je stran. Možete pokušati ponuditi plaćanje, što se može smatrati uljudnim, ali to vam nikada neće biti dopušteno. Najbolje je pravilno ljubazno zahvaliti domaćinu, a zatim ih nekoliko dana kasnije pozvati na večeru u restoran po vašem izboru. Bilo bi dobro obavijestiti menadžera restorana da ni pod kojim uvjetima ne prihvaća plaćanje od vaših gostiju. Večernji obroci mogu biti popraćeni s malo alkohola, obično lokalnog tipa zvanog Raký (rak-uh). Obroci se sastoje od nekoliko sljedova s glavnim jelom od mesa ili ribe, uz kruh i salatu. Turci puše za vrijeme jela i često će napraviti pauze između sljedova kako bi popušili cigaretu i popili nekoliko pića prije nego što krenu na sljedeći. Čaj ili turska kava poslužuju se na kraju obroka ponekad s pecivima. Turska kava nacionalno je piće i treba je barem probati. Dolazi bez šećera, malo šećera ili slatka. Turska kava se pijucka i pušta se da se otopi u ukusnim pupoljcima, zato je se ne guta kao instant kavu. Nikada ne pijte do dna šalice jer će biti puna mljevene kave i groznog je okusa (Commisceo Global, 2020)

U Švedskoj, ručak je najčešće vrijeme obroka tijekom kojeg se vode poslovni pregovori. Duže i socijalno intimnije večere nude dobru priliku za upoznavanje poslovnih partnera i razvijanje odnosa koji su dugoročno uvijek važna podloga za kasnije poslovne susrete. Sastanci s doručkom u Švedskoj su neuobičajeni jer Šveđani obično doručkuju kod kuće sa svojim

³⁹ Izvor: <https://santandertrade.com/en/portal/establish-overseas/sweden/business-practices>, [Pristupljeno: 16.08.2020.]

obiteljima. Preporučuje se da se s partnerom ode u formalne restorane, a unaprijed rezervira stol. Manje formalni ručak u restoranu obično uključuje glavno jelo, salatu, kruh i kavu. Tijekom ručka alkohol se rijetko konzumira. Općenito govoreći, poslovni sastanci nisu mjesto za postizanje i potpisivanje sporazuma. Supružnici se također mogu pozivati na obroke, iako ne u vrijeme ručka. Za razliku od turskih, pušenje je zabranjeno u švedskim restoranima. Šveđani su vrlo gostoljubivi i ponekad bi vas mogli pozvati da posjetite njihove domove čak i tijekom tjedna, iako se to obično događa vikendom. Obično će se pozivnice slati tjednima unaprijed jer događaj treba planirati. Tradicionalna švedska večera ima četiri slijeda: ribu, meso, salatu i desert. Piće koje se poslužuje uz večeru je regionalno pivo ili vino⁴⁰. Nazdravljanje je nešto kao formalni ritual u Švedskoj. Ne uzimajte piće dok vaš domaćin ne nazdravi. Pogledajte u oči osobe kojoj se nazdravlja i recite Skål (Skohl). Dopustite domaćinima i starijima u rangu i dobi da prvi nazdravljaju. Kad nazdravljate, uspostavite kontakt očima i kimnite ostalim prisutnima, prije nego što stavite čašu na stol. Nakon nazdravljanja, muškarci čekaju da žene prve odlože čaše. Obrok završava tako što počasni gost tapka nožem ili žlicom po čaši i zahvaljuje domaćici u ime svih gostiju⁴¹.

5.2.4. Odnosi i komunikacija

Turci radije posluju s onima koje poznaju i poštuju, stoga provode vrijeme uspostavljajući osobni odnos. Odnosi se njeguju u uredu, preko produženih ručkova, večera i društvenih izlazaka. Ljubaznost je presudna u svim poslovima. Turcima nije potrebno toliko osobnog prostora kao u mnogim drugim kulturama i stajat će vam blizu dok razgovarate. Ne odstupajte jer se to može smatrati neprijateljskim. Rasprave mogu početi sporo, s mnogim pitanjima koja se mogu činiti irelevantnima za svrhu vaše posjete. Izuzetno je nepristojno inzistirati da vaše kolege prijeđu na stvar. Pitajte o njihovim obiteljima bez zadiranja. Pitanja o djeci biti će dobrodošla. Turci su ponosni na svoju zemlju i uživati će u odgovaranju na pitanja o njihovoj kulturi i povijesti, iako svakako treba izbjegavati političku povijest. Jednom kada je veza uspostavljena, komunikacija je izravna. Od vitalnog je značaja da održavate kontakt očima dok razgovarate jer Turci to prihvaćaju kao znak iskrenosti (Commisceo Global, 2020).

Šveđani su prilično pričljivi, barem u usporedbi sa svojim istočnim susjedima. Dobro je zapamtiti da je usmeni sporazum u Švedskoj obvezujući. Izgovorene riječi shvaćaju se ozbiljno i Šveđani očekuju da to priznate. Stoga ne biste trebali preozbiljno upućivati nikakve pozive ili

⁴⁰ Izvor: <https://businessculture.org/northern-europe/sweden/meeting-etiquette/>, [Pristupljeno: 16.08.2020.]

⁴¹ Izvor: http://www.ediplomat.com/np/cultural_etiquette/ce_se.htm, [Pristupljeno: 16.08.2020.]

sporazume. Kad se postigne dogovor i zapečati rukovanjem, ono je gotova stvar. Naravno, uvijek se potpisuju i pisani ugovori. Njihova je uloga manje-više potpisivanje sporazuma – i naravno da djeluju kao pravni dokument u slučaju sukoba. Kad pregovarate sa Šveđanima, budite spremni za puno rasprava. Šveđani su poznati po svojoj demokratskoj kulturi u temeljitom i dugotrajnom donošenju odluka i raspravljanju o pitanjima⁴². U komunikaciji se mora koristiti nježni pristup. Prikaz moći, hijerarhije ili osjećaja se ne odobravaju. Šveđani vole planiranje i procedure i to cijene u komunikaciji svojih kolega. Švedski stil komunikacije je izravan i otvoren. Korisno je prijeći izravno na stvar kako biste izbjegli gubljenje vremena. To se može činiti pomalo bezobrazno, ali ne biste to trebali shvaćati osobno. Šveđani su dobri slušatelji i očekuju da ćete to biti i vi. Umjesto da nekoga ometete, pričekajte svoj red da izgovorite svoje mišljenje. Šveđani vole uspostavljati odnose na neformalnoj razini. Međutim, privatni i poslovni život vrlo su odvojeni, tako da ta neformalnost ne znači intimnost. Da bi održali svoj osobni prostor, Šveđani obično ostaju relativno udaljeni tijekom razgovora. Osobni prostor je privatniji, stoga, osim rukovanja, izbjegavajte dodirivanje. Rukovanje treba biti brzo i čvrsto. Izbjegavajte govoriti s rukama u džepovima jer se to smatra nepristojnim. Šveđani u komunikaciji ne koriste puno govora tijela. Kada razgovarate sa Šveđanima, pobrinite se da održavate kontakt očima⁴³.

5.2.4. Poslovni sastanci

U Turskoj je ugovaranje sastanaka neophodno i treba se izvršiti jedan do dva tjedna unaprijed, najbolje telefonom. Mnogi Turci uzimaju odmor tijekom srpnja ili kolovoza, tako da je najbolje ne pokušavati zakazati sastanke u to vrijeme. Također nije dobra ideja zakazivati sastanke tijekom Ramazana. Točnost se očekuje iako biste trebali biti spremni čekati. Prvi sastanci su više orijentirani na socijalno nego na poslovno, jer Turci radije posluju s ljudima koje poznaju. Kratki razgovor pomaže uspostaviti odnos. Nemojte odmah započeti raspravu o poslu. Neka su svi tiskani materijali dostupni i na engleskom i na turskom jeziku. Prezentacije trebaju biti dobro osmišljene, temeljite i potkrijepljene vizualnim pomagalicama kao što su karte, grafovi i grafikoni (Commisceo Global, 2020).

Poslovne kolege obavijestite barem dva tjedna unaprijed ako dogovarate sastanak u Švedskoj. Mjeseci koje treba izbjegavati, ako je moguće, uključuju lipanj, srpanj, kolovoz i potom kraj veljače do početka ožujka, jer će većina Šveđana biti na odmoru u tim razdobljima. Većina

⁴² Izvor: <https://businessculture.org/northern-europe/sweden/meeting-etiquette/>, [Pristupljeno: 16.08.2020.]

⁴³ Izvor: <https://businessculture.org/northern-europe/sweden/meeting-etiquette/>, [Pristupljeno: 16.08.2020.]

Šveđana također je odsutna tijekom božićnog razdoblja. Točnost je bitna. Ako zakasnite, to će se vrlo loše odraziti na vas i smatrati će se nepristojnim. Šveđani se rijetko upuštaju u razgovor na početku sastanka. Umjesto toga, ljudi će prijeći izravno na teme o kojima je riječ. Sastancima se obično uređuje dnevni red koji se dijeli pojedincima prije sastanka. Vrlo se malo govori izvan tema dnevnog reda. Iako većinom sastanaka upravlja određena osoba, očekuje se da svi pojedinci daju svoj doprinos. Švedsko poslovno osoblje izuzetno je usredotočeno na detalje i kao takvi sve prezentacije trebaju biti dobro pripremljene s potpurnim, točnim i relevantnim podacima. Budite sigurni da će vaši domaćini posvetiti veliku pažnju detaljima. Šveđani rijetko donose odluke tijekom početnih sastanaka i kao takva, prvi sastanak koji imate s domaćinima vjerojatno će biti prilično općenit i prešutan. Šveđani su izravni komunikatori i kao takvi, „Govoriti ono što mislite i misliti ono što govorite“ se koristi i očekuje. Neugodne šutnje se rijetko smatraju neugodnima. Šveđani ne žure ispuniti šutnje razgovora. Ako pokušavate nešto prodati, pokušajte umanjiti upotrebu naglasaka ili superlativa, jer je vrlo rijetko da Šveđanin rijekom razgovora previše objašnjava – čak i ako pokušava nešto prodati. Ako se toga ne pridržavate, veše isporuka može se smatrati neiskrenom (Commisceo Global, 2020).

5.2.5. Poslovno pregovaranje

Uvijek dođite u Tursku znajući dvije stvari. Vaš uspjeh definiran vašom sposobnošću za izgradnju učinkovitih osobnih odnosa u kombinaciji s jasno zacrtanim i dobro predstavljenim prijedlogom. Posao je osoban. Iako se to mijenja s priljevom velikih multinacionalnih društava, i više korporativne kulture u nekim većim tvrtkama, mnoga su poduzeća i dalje u obiteljskom vlasništvu. Turci će htjeti poslovati s onima koji im se sviđaju, imaju povjerenja, osjećaju se ugodno i s onima koji mogu pružiti dugoročnu vezu. Ako osjećaju da nešto skrivate ili postoji element sumnje u vaše motive, možda nećete daleko stići u pregovorima. Izgradnja odnosa s turskim kolegama je stoga presudna. Prvi sastanak bi se trebao usredotočiti samo na upoznavanje. Jednom kad se veza uspostavi, možete sigurno prijeći na poslovna pitanja. Osim što gledaju osobu, Turci su i pametni poslovni ljudi (Commisceo Global, 2020). Osigurajte da vaš prijedlog jasno pokazuje obostranu korist i isplativost bilo kojeg sporazuma ili partnerstva. Turci su primarno usmeni i vizualni komunikatori, pa osim pisanih statistika, projekcije i slično, informacije pokušavaju predstaviti glasovno ili kartama, grafikonima i grafovima. Donošenje odluka može biti sporo. Najvjerojatnije je da ćete se prvo sastati i pregovarati s mlađim i niže rangiranim članovima tvrtke. Jednom kada budete smatrani pouzdanima i vaš prijedlog financijski održivim, tada ćete prijeći na sastanak sa starijim članovima. Odluku na kraju donosi kraju donosi glava obitelji/tvrtke. Tijekom pregovora, Turci će krenuti u krajnosti kako bi

dokučili vaš odgovor. Prije pregovora znajte svoj cilj i polako radite na tome putem značajnih ustupaka. Prilikom ustupaka osigurajte da ih predstavljate kao uslugu i odluku donesenu iz poštovanja i naklonosti prema turskim kolegama. Pokušajte ustupiti tek nakon što ste postigli dogovor o uzajamnom popuštanju za zasebno ili povezano pitanje. Ne koristite rokove ili taktiku pritiska jer će Turci to iskoristiti u svoju korist i preokrenuti taktiku prijeteći da će otkazati sporazume ili okončati pregovore (Commisceo Global, 2020).

Švedske organizacije imaju tendenciju biti egalitarne, pa podređeni često imaju veću odgovornost u vođenju pregovora ili zaključivanju dogovora. Dakle, nadzornici nisu uvijek uključeni u pregovarački proces. Bez obzira na to s kim se sastajete, Šveđani imaju tendenciju biti izuzetno usredotočeni na detalje i posvetiti će veliku pozornost specifičnostima vaše prezentacije. Zauzvrat, uzmite u obzir male detalje i budite dobro pripremljeni s potpunim, točnim i relevantnim podacima. Ako pokušavate nešto prodati, najbolje je utišati upotrebu naglasaka u smislu povišenja glasa ili pretjerivanja. Ključno je ostati miran i kontroliran tijekom pregovora. Izbjegavajte hvaliti se osobnim postignućima ili onima vaše tvrtke. To mrze mnogi Šveđani. Točnost je u Švedskoj izuzetno cijenjena. Na ljude se gleda kao nečastive ako kasne. Ako kasnite, obavijestite svog švedskog kolegu. Šveđani obično zaobilaze kratke razgovore i prelaze izravno na posao, bez obzira na okruženje. Na primjer, ako ste na poslovnom ručku, vaš švedski kolega može početi razgovarati o poslu prije nego što hrana stigne. Kada poslušete sa ženama u švedskom poslovnom kontekstu, ključno je sjetiti se naglasaka koji Švedska stavlja na ravnopravnost spolova. U poslovnom okruženju u Švedskoj postupanje sa ženom drugačije od muškarca, smatra se nepristojnim. Fika (lagano osvježanje i razgovor) česta je pojava u švedskim poduzećima. Ova pauza za kavu često služi kao neformalni sastanak osoblja. Ako netko cijelo vrijeme preskače fiku, ljudi mogu postati sumnjičavi⁴⁴.

5.2.6. Poslovni dresscode

U Turskoj, poslovna odjeća je konzervativna. Od vas će se očekivati da nosite odijelo i kravatu. Slično tome, žene bi trebale nositi profesionalnu odjeću. Ljeti, a posebno u gradovima Istanbul, Izmir i Ankara, vrijeme je vrlo vruće i vlažno. Prihvatljivo je nositi samo košulju s hlačama i u većini slučajeva ne nositi kravatu. Izvan velikih gradova, posebno na istoku Turske, i žene i muškarci trebali bi nositi konzervativniju odjeću. Ženama se savjetuje da se suzdrže od

⁴⁴ Izvor: <https://culturalatlas.sbs.com.au/swedish-culture/swedish-culture-business-culture#swedish-culture-business-culture>, [Pristupljeno: 16.08.2020.]

otkrivanja nogu i ruku i da osiguraju da odjeća ne bude uska. Muškarci ne bi trebali nositi kratke hlače (Commisceo Global, 2020).

Švedska je jedna od europskih zemalja u kojoj je ležeran dresscode najpopularniji na radnom mjestu. Međutim, za poslovne sastanke treba se odijevati konzervativnije. Sami Šveđani obično su moderno odjeveni u javnosti. Prikladna odjeća bila bi tamno odijelo i kravata za muškarce, a poslovno odijelo ili suknja/hlače i bluza za žene. Šveđani cijene kvalitetu, a to vrijedi i za odjeću. Sveobuhvatna vrijednost egalitarizma u švedskom društvu može se vidjeti i u poslovnom odijevanju. Skromnost i nenametljivost su važni. Izbjegavajte nositi nešto kičavo, čak i najviši rukovoditelji ne odijevaju se složenije od prosječnih zaposlenika⁴⁵.

5.2.6. Obraćanje

Kada se obraćate Turčinu, najčešća metoda je pozivanje čovjeka imenom, a zatim dodavanjem nastavka 'bey' (bay). Znači, Ertan Gonca, bio bi Ertan Bey. Slično bi ženskom imenu slijedilo 'hanım' (hanum). Tamo gdje postoje profesionalne titule kao što su doktor ili profesor, uvijek ih koristite ili samostalno ili prije imena. Zanimljivo je da je to slučaj i sa mnogim drugim profesijama poput advokata „Avukat“ ili inženjera „Muhendis“. Unutar turskih tvrtki i organizacija osoblje višeg ranga biti će odgovarajuće oslovljavano. Čest primjer je gospodin menadžer, 'Mudur Bey'. Uobičajena fraza koju ćete čuti je kako Turci koriste 'efendim' (doslovno 'moj gospodar'). To možete čuti od konobara, tajnice, taksista, vratara, osoblja trgovine i mnogih drugih. To je jednostavno pristojan način obraćanja ljudima koji vam nisu poznati (Commisceo Global, 2020).

U Švedskoj, ljudi se obraćaju jedni drugima koristeći osobna imena. Titule su rezervirane za vrlo formalne situacije. Najčešći verbalni pozdrav je ležeran „Hej“ (Bok). Ljudi će se obično oprostiti izrazom „Hej då“⁴⁶. U daljnjem istraživanju o ovoj temi nije bilo moguće pronaći daljnje informacije o obraćanju u Švedskoj.

5.2.7. Posjetnice

Posjetnice se razmjenjuju bez formalnog rituala. Koristite obje ruke za razmjenu posjetnica. Predočite posjetnicu recepciji kada stignete. Neka jedna strana posjetnice bude prevedena na turski jezik. Iako nije poslovna potreba, impresionirat će vaše turske poslovne kolege. Turci

⁴⁵ Izvor: <https://businessculture.org/northern-europe/sweden/business-etiquette/>, [Pristupljeno: 16.08.2020.]

⁴⁶ Izvor: <https://culturalatlas.sbs.com.au/swedish-culture/swedish-culture-greetings#swedish-culture-greetings>, [Pristupljeno: 16.08.2020.]

često ne daju posjetnice ako nisu sigurni da žele uspostaviti poslovni odnos (Commisceo Global, 2020).

U Švedskoj, ne postoji određeni protokol oko razmjene posjetnica. Karte se obično nude na početku prvog sastanka. Budući da većina Šveđana zna engleski jezik, nije uvijek potrebno jednu stranu kartice prevesti na švedski⁴⁷.

Pogledom na socio-ekonomske, geografske i kulturne karakteristike odabranih zemalja vidljivo je kako se ove dvije zemlje u mnogočemu razlikuju, ali imaju i pokoju sličnost. Međutim, ukoliko se pažnja stavi na njihova cjelokupna obilježja vidljivo je kako kultura bitno utječe na njihovo poslovno okruženje i klimu unutar organizacija.

⁴⁷ Izvor: <https://santandertrade.com/en/portal/establish-overseas/sweden/business-practices>, [Pristupljeno: 16.08.2020.]

6. Zaključak

Kako se razvija poslovno okruženje u današnjem svijetu posebna pozornost pridaje se proučavanju i razumijevanju različitih kultura kao uvjetu uspješnog međunarodnog poslovanja i suradnje. Potrebno je razumjeti različite karakteristike kultura kao što su njihovi simboli, vrijednosti, vjerovanja i religija te njihovi stavovi. Prihvatanjem različitosti određene kulture s kojom želimo ostvariti suradnju daje nam prednost za razne mogućnosti i prilike u poslovnom životu.

Globalizacija je ta koja je pružila mogućnosti za razvoj i širenje poslovanja, ali i stvaranja novih i složenijih izazova. Povezivanje različitih zemalja dovodi do gubitka ekonomskih granica, ali i podizanja onih kulturnih stvarajući nove prilike i izazove u poslovanju. Prije uspostavljanja poslovanja, odnosno suradnje, s određenom zemljom potrebno je provesti temeljno istraživanje njene kulture. Iako danas globalizacija omogućava lakši pristup informacijama, brojna istraživanja pokazala su kako su najčešći razlozi poslovnih neuspjeha u međunarodnom poslovanju krive informacije o poslovnoj okolini i nerazumijevanje drugih kultura.

Kultura se smatra kao jedan od najvažnijih čimbenika koji utječu na ponašanje. Ona doprinosi zajedničkim vrijednostima, značenju stvari i pojava, oblikuje poželjno ponašanje, određuje način života, prihvaćanje promjena te načine obavljanja i vođenja posla. Poznavanjem određene kulture možemo uvidjeti poslovanje organizacije, stil menadžmenta, karakteristike njihovih vođa i oblike ponašanja unutar samo organizacije.

Sve navedeno, od kulturnih do socio-ekonomskih i geografskih različitosti prikazani su na kraju samog rada sekundarnim istraživanjem različitosti Republike Turske i Kraljevine Švedske. Ovim istraživanjem mogli smo uvidjeti kako dvije zemlje koje su po površini iste imaju podosta različit način pregovaranja, komuniciranja, obavljanja posla pa tako i odijevanja. Sve to dovodi do zaključka kako je vrlo važno istražiti različitosti prije stupanja u poslovanje sa bilo kojom zemljom ili kulturom kako bi izbjegli neugodnosti.

Literatura

1. Armstrong, C. (2017). *Morocco Business Etiquette*. Portal BizFluent.com, Dostupno na: <https://bizfluent.com/way-5293009-morocco-business-etiquette.html>. [Pristupljeno: 15.06.2020.]
2. Bahtijarević-Šiber, F. i Sikavica, P., (2001). *Leksikon menadžmenta*. Zagreb: Masmedia
3. Bašić, M. (2014). 'Interkulturalna sastavnica komunikacijske kompetencije', *Magistra Iadertina*, 9(1), str. 55-70. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/137242>, [Pristupljeno: 14.08.2020.]
4. Bedeković, V. (2010). 'Interkulturalni aspekt menadžmenta'. Virovitica: Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici
5. Caganova, D., Cambal, M., i Weidlichova Luptakova, S. (2010). *Intercultural Management – Trend of Contemporary Globalized World*. *Elektronika I Ir Elektrotehnika*, 102(6), 51-54. Dostupno na: <http://eejournal.ktu.lt/index.php/elt/article/view/9351>, [Pristupljeno: 19.04.2020.]
6. Cavusgil S. T., Knight G., Riesenberger J. R., Rammal H. G., Rose E. L. (2014.) 'International Business', Melbourne: Pearson Australia. Dostupno na: [https://books.google.hr/books?id=KcSaBQAAQBAJ&lpg=PP1&dq=Cavusgil%20S.%20T.%20Knight%20G.%20Riesenberger%20J.%20R.%20Rammal%20H.%20G.%20Rose%20E.%20L.%20\(2014\)%20International%20Business.%20Melbourne.%20Pearson%20Australia&lr&hl=hr&pg=PP1#v=onepage&q&f=false](https://books.google.hr/books?id=KcSaBQAAQBAJ&lpg=PP1&dq=Cavusgil%20S.%20T.%20Knight%20G.%20Riesenberger%20J.%20R.%20Rammal%20H.%20G.%20Rose%20E.%20L.%20(2014)%20International%20Business.%20Melbourne.%20Pearson%20Australia&lr&hl=hr&pg=PP1#v=onepage&q&f=false), [Pristupljeno: 10.08.2020.]
7. Commisceo Global Consulting Ltd. (2020). *Australia- Language, Culture, Customs and Etiquette*. Dostupno na: <https://commisceo-global.com/resources/country-guides/afghanistan-guide> [Pristupljeno: 01.07.2020]
8. Commisceo Global Consulting Ltd. (2020). *Sweden- Language, Culture, Customs and Etiquette*. Dostupno na: <https://commisceo-global.com/resources/country-guides/afghanistan-guide> [Pristupljeno: 16.08.2020]
9. Commisceo Global Consulting Ltd. (2020). *Turkey- Language, Culture, Customs and Etiquette*. Dostupno na: <https://commisceo-global.com/resources/country-guides/afghanistan-guide> [Pristupljeno: 16.08.2020]
10. Dahl, S. (2004). *Intercultural Research: The Current State of Knowledge*. Middlesex University Discussion Paper No. 26, Dostupno na: <https://ssrn.com/abstract=658202> ili <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.658202>, [Pristupljeno: 10.08.2020.]

11. Daszkiewicz, N. i Wach, K. (2012). *Internationalization of SMEs: Context, Models and Implementation*, Gdańsk University of Technology Publishers, Dostupno na: <https://ssrn.com/abstract=2198050>, [Pristupljeno: 24.04.2020.]
12. Dragičević, M. (1996). *Ekonomija i novi razvoj*. Zagreb: Alineja
13. Ekonomski institut Zagreb (2015). *Dimenzije nacionalne kulture kao odrednice poslovne klime u Republici Hrvatskoj*, Ekonomski institut, Zagreb, Dostupno na: http://www.efos.unios.hr/interkulturalne-poslovne-komunikacije/wp-content/uploads/sites/171/2019/11/Dimenzije-nacionalne-kulture_2015-final.pdf, [Pristupljeno: 10.08.2020.]
14. Enander, E., Norman, L. T. i drugi (2020). *Sweden*, Encyclopædia Britannica, Encyclopædia Britannica inc. Dostupno na: <https://www.britannica.com/place/Sweden>, [Pristupljeno: 03.08.2020.]
15. Flisar, T., (2015). *Poslovni bonton v Brazilski, Francoski in Argentinski kulturi*. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta. Dostupno na: <https://dk.um.si/IzpisGradiva.php?lang=slv&id=48418>, [Pristupljeno: 10.06.2020.]
16. Fox, R. (2001). *Poslovna komunikacija*. Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada
17. Grujić, A. *Poslovni običaji u Italiji*. Portal WannaBeMagazine.com, Dostupno na: <https://wannabemagazine.com/poslovni-obicaji-u-italiji/2/> i <https://wannabemagazine.com/poslovni-obicaji-u-italiji/>. [Pristupljeno: 10.06.2020.]
18. Interkulturalne Poslovne Komunikacije (2016). *Nacionalna kultura i njezine dimenzije*, Ekonomski Fakultet u Osijeku, Dostupno na: <http://www.efos.unios.hr/interkulturalne-poslovne-komunikacije/nastavni-materijali/>, [Pristupljeno: 14.08.2020.]
19. Jeknić, R. (2011): '*Kulture i organizacije: organizacijske kulture Geerta Hofstede*', Zbornik Pravnog fakulteta Split, god. 48, Dostupno na: http://www.efos.unios.hr/interkulturalne-poslovne-komunikacije/wp-content/uploads/sites/171/2017/12/Hofstede_Kultura_i_-oraganizacija.pdf, [Pristupljeno: 10.08.2020.]
20. Jurković, Z. (2012). '*Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije*', Ekonomski vjesnik, XXV(2), str. 387-399. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/94882>, [Pristupljeno: 10.08.2020.]
21. Kačar, D. (2019). '*Utjecaj kulture na poslovno okruženje*', Diplomski rad, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku, Dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:247085>, [Pristupljeno: 25.08.2020.]

22. Malenica, N., i Dorbić, B. (2014). *'Internacionalizacija poslovanja poduzeća'*, Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, 5(1), str. 65-74. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/126990>, [Pristupljeno: 21.04.2020.]
23. Martinuzzi, B. (2013). *'Doing Business in Japan: 10 Etiquette Rules You Should Know'*. Portal AmericanExpress.com. Dostupno na: <https://www.americanexpress.com/en-us/business/trends-and-insights/articles/doing-business-in-japan-10-etiquette-rules-you-should-know/>, [Pristupljeno: 14.06.2020.]
24. Metzinger, T.Č. i Toth, M. (2020). Metodologija istraživačkog rada za stručne studije. Veleučilište Velika Gorica, Velika Gorica, Dostupno na: <https://www.vvg.hr/wp-content/uploads/2020/03/METODOLOGIJA-ISTRA%C5%BDIVA%C4%8CKOG-RADA-ZA-STRU%C4%8CNE-STUDIJE.pdf>, [Pristupljeno: 10.09.2020.]
25. Nandi, T. K. i Mohanty, S. (2010). *Globalization of SMEs: Indepth Analysis of Impact of Internationalisation on Firms.* Dostupno na: <https://ssrn.com/abstract=1593104> ili <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1593104>, [Pristupljeno: 24.04.2020.]
26. Piperković, M. (2019). *'Utjecaj kulture na poslovno okruženje'*, Diplomski rad, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku, Dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:382972>, [Pristupljeno: 25.08.2020.]
27. Portal BusinessCulture.org, *Business Culture in Turkey*, Dostupno na: <https://businessculture.org/southern-europe/business-culture-in-turkey/>, [Pristupljeno: 06.08.2020.]
28. Portal BusinessCulture.org, *Business Culture in Turkey: Meeting Etiquette*, Dostupno na: <https://businessculture.org/southern-europe/business-culture-in-turkey/meeting-etiquette-in-turkey/>, [Pristupljeno: 16.08.2020.]
29. Portal BusinessCulture.org, *Business Culture in Sweden*, Dostupno na: <https://businessculture.org/northern-europe/sweden/>, [Pristupljeno: 06.08.2020.]
30. Portal BusinessCulture.org, *Business Culture in Sweden: Meeting Etiquette*, Dostupno na: <https://businessculture.org/northern-europe/sweden/meeting-etiquette/>, [Pristupljeno: 16.08.2020.]
31. Portal BusinessCulture.org, *Business Culture in Sweden: Business Etiquette*, Dostupno na: <https://businessculture.org/northern-europe/sweden/business-etiquette/>, [Pristupljeno: 16.08.2020.]

32. Portal CulturalAtlas.sbs.com.au, *American Culture: Do's and Do not's*, Dostupno na: <https://culturalatlas.sbs.com.au/american-culture/american-culture-do-s-and-don-ts#american-culture-do-s-and-don-ts>, [Pristupljeno: 11.06.2020.]
33. Portal CulturalAtlas.sbs.com.au, *Japanese Culture: Core Concepts*, Dostupno na: <https://culturalatlas.sbs.com.au/japanese-culture/japanese-culture-core-concepts#japanese-culture-core-concepts>, [Pristupljeno: 14.06.2020.]
34. Portal CulturalAtlas.sbs.com.au, *Japanese Culture: Do's and Do not's*, Dostupno na: <https://culturalatlas.sbs.com.au/japanese-culture/japanese-culture-do-s-and-don-ts#japanese-culture-do-s-and-don-ts>, [Pristupljeno: 14.06.2020.]
35. Portal CulturalAtlas.sbs.com.au, *Japanese Culture: Greetings*, Dostupno na: <https://culturalatlas.sbs.com.au/japanese-culture/japanese-culture-greetings#japanese-culture-greetings>, [Pristupljeno: 14.06.2020.]
36. Portal CulturalAtlas.sbs.com.au, *Swedish Culture: Greetings*, Dostupno na: <https://culturalatlas.sbs.com.au/swedish-culture/swedish-culture-greetings#swedish-culture-greetings>, [Pristupljeno: 16.08.2020.]
37. Portal CulturalAtlas.sbs.com.au, *Swedish Culture: Business Culture*, Dostupno na: <https://culturalatlas.sbs.com.au/swedish-culture/swedish-culture-business-culture#swedish-culture-business-culture>, [Pristupljeno: 16.08.2020.]
38. Portal Communicaid.com, *Morocco Cross-cultural and Language Training*, Dostupno na: <https://www.communicaid.com/country/morocco/>, [Pristupljeno: 15.06.2020.]
39. Portal eDiplomat.com (2016), *Sweden*, Dostupno na: http://www.ediplomat.com/np/cultural_etiquette/ce_se.htm, [Pristupljeno: 16.08.2020.]
40. Portal EveryCulture.com, *Turkey*, Dostupno na: <https://www.everyculture.com/To-Z/Turkey.html>, [Pristupljeno: 06.08.2020.]
41. Portal EveryCulture.com, *Sweden*, Dostupno na: <https://www.everyculture.com/Sa-Th/Sweden.html>, [Pristupljeno: 06.08.2020.]
42. Portal SantanderTrade.com (2020), *Australia: Business practices*, Dostupno na: <https://santandertrade.com/en/portal/establish-overseas/australia/business-practices>, [Pristupljeno: 01.07.2020.]
43. Portal SantanderTrade.com (2020), *Brazil: Business practices*, Dostupno na: https://santandertrade.com/en/portal/establish-overseas/brazil/business-practices?&actualiser_id_banque=oui&id_banque=17&memoriser_choix=memoriser, [Pristupljeno: 10.06.2020.]

44. Portal SantanderTrade.com (2020), *Japan: Business practices*, Dostupno na: <https://santandertrade.com/en/portal/establish-overseas/japan/business-practices> [Pristupljeno: 14.06.2020.]
45. Portal SantanderTrade.com (2020), *Morocco: Business practices*, Dostupno na: <https://santandertrade.com/en/portal/establish-overseas/morocco/business-practices>, [Pristupljeno: 15.06.2020.]
46. Portal SantanderTrade.com (2020), *Sweden: Business practices*, Dostupno na: <https://santandertrade.com/en/portal/establish-overseas/sweden/business-practices>, [Pristupljeno: 16.08.2020.]
47. Portal SantanderTrade.com (2020), *United States: Business practices*, Dostupno na: <https://santandertrade.com/en/portal/establish-overseas/united-states/business-practices>, [Pristupljeno: 11.06.2020.]
48. Potral TodayTranslations.com, *Doing business in Australia*, Business Culture and Etiquette in Australia, Dostupno na: <https://www.todaytranslations.com/consultancy-services/business-culture-and-etiquette/doing-business-in-australia/>, [Pristupljeno: 01.07.2020.]
49. Potral TodayTranslations.com, *Doing business in Brazil*, Business Culture and Etiquette in Brazil, Dostupno na: <https://www.todaytranslations.com/consultancy-services/business-culture-and-etiquette/doing-business-in-brazil/>, [Pristupljeno: 10.06.2020.]
50. Potral TodayTranslations.com, *Doing business in Japan*, Business Culture and Etiquette in Japan, Dostupno na: <https://www.todaytranslations.com/consultancy-services/business-culture-and-etiquette/doing-business-in-japan/>, [Pristupljeno: 14.06.2020.]
51. Portal PoslovniForum.hr, *Poslovni običaji u Njemačkoj, Italiji i Austriji*, HGK, Dostupno na: <http://www.poslovniforum.hr/about/bon-ton.asp>, [Pristupljeno: 10.06.2020.]
52. Rahimić, Z. i Podrug, N., (2013). *Međunarodni menadžment*. Ekonomski fakultet u Sarajevu. Sarajevo
53. Rubtcova, M. i Pavenkov, O. (2019). *Intercultural Communication and Problems of Translation*. ieeeforum-International Conference on Global Business, Economics, Finance and Social Sciences (ICGBEFSS), Ernakulam, Kerala, India. 26.09.2019, Dostupno na:

<https://ssrn.com/abstract=3459472> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3459472>,

[Pristupljeno: 10.08.2020.]

54. Scherer, A. G. i Palazzo, G. (2008). *Globalization and Corporate Social Responsibility*. THE OXFORD HANDBOOK OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY, A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, D. Siegel, eds., pp. 413-431, Oxford University Press, Dostupno na: <https://ssrn.com/abstract=989565>, [Pristupljeno: 25.04.2020.]
55. Sušec, M. (2017). *'Poslovno komuniciranje u organizaciji'*, Diplomski rad, Sveučilište Sjever, Dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:122:461507>, [Pristupljeno: 10.08.2020]
56. Steinmann, H. i Scherer, A. G., (1998). *Corporate Ethics and Global Business: Philosophical Considerations on Intercultural Management*. ETHICS IN INTERNATIONAL BUSINESS, B. N. Kumar & H. Steinmann, eds., Berlin/New York: Walter de Gruyter, pp. 13-46, 1998. Dostupno na: <https://ssrn.com/abstract=1553111>, [Pristupljeno: 19.04.2020.]
57. Štefanac, L. (2018). *'Interkulturalna poslovna komunikacija'*, Završni rad, Sveučilište Sjever., Dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:122:178041>, [Pristupljeno: 10.08.2020.]
58. Tomljenović, L., Stilin, A. (2012) *Istraživanje Hofstedeovih kulturalnih dimenzija na uzorku studenata poduzetništva*. U: Katalinic, B. (ur.)3rd International Conference Vallis Aurea focus on: Regional Development - Proceedings. Dostupno na: https://bib.irb.hr/datoteka/718585.Istrazivanje_Hofstedovih_kulturalnih_dimenzija_Tomljenovic_Stilin.doc, [Pristupljeno: 14.08.2020.]
59. Warburton, K. (2020), *The USA: Business Culture in the USA*, portal WorldBusinessCulture, Dostupno na: <https://www.worldbusinessculture.com/country-profiles/the-usa/culture/>, [Pristupljeno: 11.06.2020.]
60. Washington, M. (2013). *Intercultural Business Communication: An Analysis of Ethnocentrism in a Globalized Business Environment*. Journal of Business & Management (COES&RJ-JBM), Volume 1, Number 1, Dostupno na: <https://ssrn.com/abstract=2207561>, [Pristupljeno: 10.08.2020.]
61. Yapp, M. E., Dewdney, J. C. (2020). *Turkey*, Encyclopædia Britannica, Encyclopædia Britannica inc. Dostupno na: <https://www.britannica.com/place/Turkey>, [Pristupljeno: 28.07.2020.]

62. Zachwieja, A.S. (2017). *A Quick Guide To Business Etiquette In The United States*, portal Globig.co, Dostupno na: <https://globig.co/blog/a-quick-guide-to-business-etiquette-in-the-united-states/>, [Pristupljeno: 11.06.2020.]
63. Žugaj, M. (1979). 'METODE ANALIZE I SINTEZE (s osvrtom na organizaciju proizvodnje)', *Journal of Information and Organizational Sciences*, (2-3), str. 113-139. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/81266>, [Pristupljeno: 15.07.2020.]

Popis slika

Slika 1. Uzroci i barijere globalizacije.....	5
Slika 2. Razine kulture u međunarodnom menadžmentu	9
Slika 3. Manifestacije kulture prema Hofstedeu	10
Slika 4. Vrste poslovne komunikacije.....	14
Slika 5. Burza u New Yorku	22
Slika 6. Poslovanje s Brazilom	23
Slika 7. Poslovanje s Italijom	25
Slika 8. Poslovanje s Japanom	27
Slika 9. Maroko – zastava.....	29
Slika 10. Poslovanje s Australijom.....	31
Slika 11. Turska – zastava	32
Slika 12. Švedska – zastava.....	33