

# VAŽNOST KULTURE U POSLOVNOM OKRUŽENJU

---

**Stuburić, Valentina**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2021**

*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:145:968606>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-08-18**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij Poduzetnički menadžment i poduzetništvo

Valentina Stuburić

## **VAŽNOST KULTURE U POSLOVNOM OKRUŽENJU**

Diplomski rad

Osijek, 2021.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij Poduzetnički menadžment i poduzetništvo

Valentina Stuburić

## **VAŽNOST KULTURE U POSLOVNOM OKRUŽENJU**

Diplomski rad

**Kolegij: Interkulturalne poslovne komunikacije**

JMBAG: 0010220818

e-mail: [vstuburic@efos.hr](mailto:vstuburic@efos.hr)

Mentor: prof.dr.sc. Ivana Barković Bojanić

Osijek, 2021.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Graduate Study Entrepreneurial management and entrepreneurship

Valentina Stuburić

**The importance of culture in the business environment**

Graduate paper

Osijek, 2021.

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je 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:** Valentina Stuburić  
**JMBAG:** 0010220818  
**OIB:** 64692788301  
**e-mail za kontakt:** vstuburic@efos.hr  
**Naziv studija:** Diplomski studij  
**Naslov rada:** Važnost kulture u poslovnom okruženju  
**Mentor/mentorica rada:** prof.dr.sc. Ivana Barković Bojanić

U Osijeku, \_\_\_\_\_ 2021. \_\_\_\_\_ godine

Potpis Valentina Stuburić

Važnost kulture u poslovnom okruženju

## SAŽETAK

Kultura je sastavni dio ljudskog života, a odnosi se na naučene obrasce ponašanja unutar određene zajednice koje se prenose na buduće generacije. U diplomskom radu se analizira važnost kulture na poslovanje u zemljama Europe, Azije i Afrike. Otvaranjem granica ljudi se sve više susreću s različitim kulturama, brojnim pravilima i načinima ponašanja i zbog toga sve više dolazi do izražaja važnost poznavanja različitih kultura.

Sama kultura se dijeli na pet razina, a to su: globalna, nacionalna, organizacijska, grupna i pojedinačna. Brojna istraživanja pokazuju da nacionalna kultura ima veliki utjecaj na kulturu organizacije. Ponašanja zaposlenika su oblikovana kulturom organizacije, ali su pod velikim utjecajem odgovarajuće nacionalne kulture. Također, nacionalna kultura ima veći značaj na donošenje strateških odluka.

Komunikacija se definira kao razmjena informacija, ideja, osjećaja i razmišljanja. Sastavni je dio života čovjeka, čovjek svakodnevno komunicira. Komunikacija i kultura su međusobno povezane i nemoguće je izostaviti komunikaciju prilikom analiziranja kulture.

Sposobnost komunikacije s pripadnicima različite kulture se naziva interkulturalna kompetencija. Prilikom komunikacije pripadnika različitih kultura moguće su brojne prepreke, te je zbog toga bitno dobro poznavati pravila drugih kultura.

Širenjem poslovanja u druge zemlje važno je dobro poznavati kulturu te zemlje. Norme i pravila koje nalaže jedna kultura, ne moraju biti jednake u drugoj kulturi, odnosno u drugoj kulturi to može značiti i uvredu. Prema tome, nepoznavanje kulture zemlje u koju se poslovanje širi može označavati faktor neuspjeha poduzeća. U radu se analizira koliko su kulture odabranih zemalja različite, te kako te razlike utječu na vođenje poslovanja u tim zemljama.

Ključne riječi: kultura, nacionalna kultura, organizacijska kultura, globalizacija

## ABSTRACT

Culture is an integral part of human life, and it refers to learned patterns of behavior within a particular community that are passed on to future generations. The thesis analyzes the importance of culture in business in Europe, Asia and Africa. With the opening of borders, people are increasingly confronted with different cultures, numerous rules and ways of behaving, and because of that, the importance of knowing different cultures is becoming more and more pronounced.

The culture itself is divided into five levels, namely: global, national, organizational, group and individual. Numerous studies show that national culture has a great influence on the culture of an organization. Employee behaviors are shaped by the culture of the organization, but are heavily influenced by the corresponding national culture. Also, national culture has a greater importance on strategic decision making.

Communication is defined as the exchange of information, ideas, feelings and thoughts. It is an integral part of human life, man communicates every day. Communication and culture are interconnected and it is impossible to omit communication when analyzing culture.

The ability to communicate with members of different cultures is called intercultural competence. Numerous obstacles are possible when communicating with members of different cultures, and it is therefore important to know the rules of other cultures well.

By expanding your business to other countries, it is important to know the culture of that country well. The norms and rules imposed by one culture do not have to be the same in another culture, ie in another culture it can mean an insult. Therefore, ignorance of the culture of the country into which the business is expanding may indicate a factor of business failure. The paper analyzes how different the cultures of selected countries are, and how these differences affect the conduct of business in these countries.

Keywords: culture, national culture, organizational culture, globalization

# SADRŽAJ

<b>1. Uvod</b> .....	<b>1</b>
<b>2. Metodologija rada</b> .....	<b>2</b>
<b>3. Globalizacija i kultura</b> .....	<b>3</b>
<b>3.1. Pojmovno definiranje globalizacije</b> .....	<b>4</b>
<b>3.2. Utjecaj globalizacije na poslovanje</b> .....	<b>6</b>
<b>3.3. Pojmovno definiranje kulture</b> .....	<b>8</b>
3.3.1. Elementi kulture .....	9
3.3.2. Obilježja kulture .....	11
3.3.3. Dimenzije kulture .....	14
<b>3.4. Pojmovno određenje nacionalne kulture</b> .....	<b>16</b>
3.4.1. Modeli nacionalne kulture .....	17
3.4.2. Utjecaj nacionalne kulture na organizacijsku kulturu .....	18
<b>4. Komunikacija između različitih kultura- Interkulturalna komunikacija</b> .....	<b>20</b>
<b>4.1. Pojmovno određenje komunikacije</b> .....	<b>20</b>
<b>4.2. Pojmovno definiranje interkulturalne komunikacije</b> .....	<b>21</b>
<b>4.3. Interkulturalna kompetencija</b> .....	<b>23</b>
<b>4.4. Barijere u interkulturalnoj komunikaciji</b> .....	<b>23</b>
<b>5. Značaj kulture na poslovanje u izabranim zemljama</b> .....	<b>25</b>
<b>5.1. Europske zemlje</b> .....	<b>25</b>
5.1.1. Španjolska .....	26
5.1.2. Francuska .....	29
<b>5.2. Azijske zemlje</b> .....	<b>31</b>
5.2.1. Indija .....	32
5.2.2. Kina .....	34
<b>5.3. Afričke zemlje</b> .....	<b>36</b>
5.3.1. Nigerija .....	37
5.3.2. Kamerun .....	39
<b>6. Intervju s poduzetnikom</b> .....	<b>42</b>
<b>6.1. Osnovne informacije o poduzetniku i tvrtki „Gaz Protec Services“</b> .....	<b>42</b>
<b>6.2. Intervju</b> .....	<b>43</b>
<b>7. Zaključak</b> .....	<b>47</b>



## 1. Uvod

Kultura se odnosi na zajedničke vrijednosti, razumijevanja, mišljenja i pretpostavke određene zajednice koje se prenose s generacije na generaciju. Sastavni je dio ljudskog života.

Samu kulturu čovjek stječe kroz interakciju s ljudima, kultura se ne nasljeđuje rađanjem. Kultura čovjeka obuhvaća čitav njegov život, pa tako i poslovanje, odnosno kultura je važan faktor poslovanja.

Diplomski rad se sastoji od šest poglavlja. Nakon uvoda, poglavlje 2 se bavi globalizacijom i njezinim utjecajem na poslovanje. Danas globalizacija postaje sve značajnija, a svijet postaje jedno veliko globalno selo. Isto tako, djelovanjem globalizacije ljudi se suočavaju s raznim vrstama kultura, različitim normama i pravilima ponašanja, te je sve značajnije poznavati i prihvaćati razne kulture.

Također, uz globalizaciju u ovom dijelu se definira sam pojam kulture, te elementi, obilježja i dimenzije kulture. Razni autori kulturu dijele na nekoliko razina, a na kraju ovog poglavlja posebno se analizira nacionalna kultura, kao jedna od razina kulture. Također, uz nacionalnu kulturu analizira se i organizacijska razina, odnosno utjecaj nacionalne kulture ili kulture jedne nacije na kulturu organizacije. Četvrto poglavlje „Komunikacija između različitih kultura- interkulturalna komunikacija“ uključuje definiranje komunikacije, interkulturalne komunikacije i kompetencije, te barijera u interkulturalnoj komunikaciji. Komunikaciju je nemoguće izostaviti prilikom definiranja kulture, a komunikacija i kultura su međusobno povezane.

Istraživački dio rada obuhvaća peto poglavlje rada i uključuje analizu kultura u različitim zemljama i utjecaj kulture na poslovanje u tim zemljama. Istraživanjem se utvrđuje sličnosti i razlike u kulturama te u načinu poslovanja u zemljama Europe, Azije i Afrike. Također, istraživački dio uključuje i sedmo poglavlje odnosno intervju s poduzetnikom koji je vlasnik poduzeća u Francuskoj i poduzeća u Kamerunu. Kroz intervju poduzetnik daje osvrt na važnost kulture na poslovanje u zemljama Francuske i Kameruna, te vlastiti osvrt na kulturu Hrvatske te na razliku pokretanja poduzeća u Francuskoj, Kamerunu i Hrvatskoj. Na kraju rada se nalazi zaključak kojim se definira razlika u kulturama i kako ta razlika utječe na poslovanje, te literatura, popis slika i popis tablica.

## **2. Metodologija rada**

Predmet diplomskog rada je važnost kulture na poslovanje u zemljama Europe, Azije, te Afrike. U radu se analizira kako kultura odnosno pravila koja proizlaze iz kulture svake pojedine zemlje utječu na poslovanje u tim zemljama. Također, kroz ovaj rad nastojat će se istražiti pravila koja definiraju određena ponašanja u različitim kulturama, te će se istražiti način pozdravljanja, pregovaranja, darivanja i slično u izabranim zemljama Europe, Azije i Afrike.

Svrha rada je istražiti važnost kulture u poslovnom okruženju. Ciljevi rada su višestruki: raspraviti o kulturi, njezinim elementima i obilježjima; prikazati odnos kulture i komunikacije u globalizacijskom okruženju te istražiti kako kultura utječe na ponašanje u poslovnom svijetu u odabranim zemljama; ukazati koliko je važno poznavati pravila drugih kultura prilikom poslovanja izvan granica nacionalnih država.

Prilikom pisanja ovog rada korištene su različite znanstvene metode. Teorijski dio rada oslanja se na opće znanstvene metode koje uglavnom uključuju induktivnu i deduktivnu metodu, metodu sinteze i analize, deskriptivnu metodu. Istraživački dio rada temelji se na metodi intervjua.

### 3. Globalizacija i kultura

U okviru cjeline „Globalizacija i kultura“ definira se pojam globalizacije, te kako globalizacija utječe na poslovanje i na susret različitih kultura. Otvaranjem granica ljudi se sve više susreću s različitim kulturama, različitim načinima života, poslovanja, ponašanja i zbog toga je jako važno poznavati i prihvaćati različite kulture. Također, u okviru ove cjeline definirat će se pojam kultura, elementi, obilježja i razine kulture, te pojam nacionalne kulture.

„Kultura obuhvaća zajedničke vrijednosti, razumijevanja, mišljenja i pretpostavke određene zajednice koje se prenose s generacije na generaciju. Kultura je sastavni dio ljudskog života. Može se definirati i kao obrasci naučenog ponašanja koji se prenose na buduće generacije.“ (iEduNote, 2021) Prema tome, kultura se sastoji od obrazaca ponašanja određenog društva koja su prihvaćena unutar tog društva. Primjerice, žene u Južnoj Africi nose „sharee“, a to se smatra ustaljenim obrascem ponašanja u toj kulturi. Prema tome, ono što je prihvaćeno i podržavano unutar određenog društva, označava njihovu kulturu, te će se to prihvaćati i u sljedećim generacijama tog društva. (iEduNote, 2021)

Pojam globalizacija se povezuje s različitim ekonomskim, kulturnim, socijalnim i političkim promjenama koje su oblikovale svijet tijekom posljednjih 50ak godina. Svijet je postao globalno selo koje se suočava s brojnim promjenama od tehnologije, putovanja, gospodarskim i političkim sustavima, migracijama stanovništva i zbog toga sve više dolazi do interakcija ljudi s različitim kulturama. Isto tako, poslovanje se sve više širi izvan granica, tržište postaje malo, konkurencija prevelika i zbog toga gotovo svaka tvrtka širi svoje poslovanje izvan granica. (Guttal, 2007)

Poslovanje na globalnoj razini zahtjeva razumijevanje različitih kultura jer ono što se u jednoj zemlji prihvaća, možda neće biti prihvatljivo u drugoj, te bi se to čak moglo protumačiti kao uvreda. (Hummel, 2007) Poznavanje različitih kultura je jako važno, kako za svakodnevni život, tako i za poslovanje. Ukoliko se želi uspješno rasti u svom poslovanju, važno je razumjeti koji su obrasci ponašanja prihvaćeni u društvu u kojem se želi proširiti.

### 3.1. Pojmovno definiranje globalizacije

O točnim početcima globalizacije se još raspravlja, mnogi izvori pokazuju da je to bilo još prije brončanog doba. Tako veliki broj znanstvenika tvrdi da je proces globalizacije započeo davne 1492. godine Kolumbovim putovanjem u Novi svijet. No, i prije Kolumbovog putovanja ljudi su se širili i putovali u brojna mjesta kako bi razmijenili svoje proizvode i običaje. (National Geographic,2001)

Ipak, procesu globalizacije u novije vrijeme pogodovala je situacija nakon Drugog svjetskog rata povezivanjem razorenih Europskih zemalja. Razorene Europske zemlje nastojale su ukinuti međusobno neprijateljstvo i stvoriti Europu u kojoj su sve zemlje međusobno povezane i međusobno si pomažu. Također, veliki faktor na stvaranje procesa globalizacije imao je Opći sporazum o carinama i trgovini „GATT“ koji je imao veliki utjecaj na smanjenje trgovačkih carina i drugih trgovinskih zapreka između zemalja. Cilj GATT-a je bio da svaka članica otvori svoje tržišta jednako svim ostalim članicama, uklanjajući trgovinsku diskriminaciju. Sporazumi sklopljeni putem GATT-a uspjeli su smanjiti prosječne carine i to je bio rani korak prema globalizaciji. (The Canadian Encyclopedia, 2021)

„Pojam globalizacije izveden je od riječi “global” što znači ukupnost, a globalizam je način gledanja na zbivanja u globalu. Globalizacija bi tako podrazumijevala socijalni proces koji teži sveobuhvatnosti i jedinstvenosti svijeta.“ (Lončar, 2020.) „Globalizacija je proces gospodarskog, socijalnog, kulturnog i političkog djelovanja koje nadmašuje granice nacionalnih država.“ (Milardović, 2001: 10) Proces globalizacije je mnogim zemljama diljem svijeta pružio veliki broj mogućnosti, te su one doživjele napredak u vrlo razvijene jezgre. Djelovanjem globalizacije, svijet postaje globalno selo, odnosi između ljudi i zemalja postaju sve veći, te ljudi razmišljaju na drugačiji, globalan način. Sam proces globalizacije doveo je do razvoja tehnologije i znanosti, tržišne ekonomije i demokracije. Također, globalizacija je utjecala na slobodno širenje ljudi i kapitala, te samim time na ukidanje granica. Svijet je tako postao jedinstven sustav, a svjetsko tržište dostupno svima. (Lončar, 2020)

Globalizacija se može definirati iz tri područja: ekonomije, politike i kulture.

- Ekonomska globalizacija se odnosi na stvaranje jedinstvenog tržišta u kojem se potiče konkurencija i razvoj. Multinacionalne tvrtke svojem poslovanjem potiču na stvaranje gospodarstva bez granica, povezuju ljude širom svijeta te tako omogućuju poslovanje kao da nema političkih i gospodarskih barijera. (Lončar, 2005)
- „Politička globalizacija se odnosi na intenziviranje i širenje političkih međusobnih odnosa širom svijeta. 'Politička dimenzija globalizacije' razmatra kako ti procesi pokreću važan skup političkih pitanja koja se odnose na načelo državne suverenosti, rastući utjecaj međuvladinih organizacija i buduće izgleda za regionalno i globalno upravljanje, globalne migracijske tokove i politike zaštite okoliša koji utječu na naš planet. Suvremena globalizacija dovela je do prožimanja tradicionalnih teritorijalnih granica nacionalnih država i potaknula je rast nad teritorijalnih društvenih prostora i institucija koji, zauzvrat, uznemiruju poznati politički aranžman i kulturne tradicije.“ (Steger, 2020)
- „Kulturna globalizacija je susret različitih svjetskih kultura i običaja. Protok robe, kapitala i ljudi preko državnih granica nosi sa sobom i protok navika, običaja i kultura. Taj proces kod različitih ljudi često izaziva različite reakcije. Neki smatraju utjecaj nove kulture pozitivnim razvojem koji obogaćuje postojeću kulturu, dok drugi u novoj kulturi vide prijetnju utvrđenim vrijednostima i pravilima.“ (Šundalić, 2007: 185)

Posljednjih desetljeća proces globalizacije se ubrzao zbog raznih čimbenika. Neki od čimbenika koji su uzrokovali i ubrzali globalizaciju su:

- Poboljšana tehnologija koja je olakšala komunikaciju i razmjenu informacija širom svijeta. To uključuje razvoj Interneta koji je olakšao poslovanje, komunikaciju i razmjenu svim organizacijama diljem svijeta. Također, tehnologija je omogućila prebacivanje novca s jedne strane svijeta na drugu stranu, organizaciju transnacionalne proizvodnje i još mnogo toga što uvelike olakšava poslovanje. (Bitesize, 2021)
- Brzina i troškovi transporta- pojava većih teretnih brodova dovelo je do smanjenja troškova prijevoza robe između zemalja. Ekonomija razmjera označava da se cijena smanjuje ukoliko se poveća opseg ili količina. Također, tehnološki napredak je

omogućio poboljšanja i napredak u prometu, a samim time i brže putovanje ljudi i robe. (Bitesize, 2021)

- Kraj Hladnog rata je jedan od najpoznatijih uzroka globalizacije. Svijet je bio podijeljen i nije bilo suradnje rijekom rata, odnosno sukoba Istok-Zapad svijeta, no ukidanjem te granice, 1989./1990. zemlje su povećale svoju suradnju. Nakon rata sve više država potiče demokraciju i tržišnu ekonomiju, što označava razvoj sve veće suradnje.
- Globalni problemi igraju važnu ulogu za širenje globalizacije. Zahtijevaju globalnu svijest i politiku usmjerenu na zaštitu okoliša, te brigu za čovječanstvo jednako u cijelom svijetu. (Šundalić, Petrač, 2007: 156)
- Liberalizacija- koja se može povezati s organizacije poput WTO koja promiče slobodnu trgovinu između zemalja i na taj način pomaže uklanjanju zapreka između zemalja.  
(Šundalić, Petrač, 2007: 156)

### **3.2. Utjecaj globalizacije na poslovanje**

Globalizacija označava proces pomicanja ljudske suradnje preko nacionalnih granica, te je u današnjem svijetu postala neizbježna za svaku pojedinu organizaciju. Danas, u uvjetima velikih promjena poduzeća su dužna pronaći načine za prilagođavanje novonastalim uvjetima. Razvoj i standardizacija, te promjene u organizacijskoj kulturi su neki od obveznih uvjeta prilagodbe poduzeća globalizacijskim zahtjevima.

Jedan od ključnih elemenata globalizacije je tehnologija i tehnološki razvoj koji su doveli do prostornog i vremenskog smanjivanja svijeta te poticanje kvalitativnog i kvantitativnog razvoja u smjeru globalne ekonomije, zajednice, organizacije i sl. Istina je da se svijet smanjuje, pomoću telefona, Skypa, Whatsapp se vrlo jednostavno i brzo može doći do bilo koga u svijetu. Zbog velike razvijenosti suvremene tehnologije i svjetskog gospodarstva globalizacija je svugdje prisutna i ne moguće ju je izbjeći. Svatko se u određenom području suočava s elementima globalizacije, te je važno pratiti ju i prilagođavati joj se. Svaka organizacija ako želi biti konkurentna na globalnom tržištu neophodna je u prihvaćanju globalizacije. (Zdrilić i drugi, 2015)

Proces globalizacije ima svoje pozitivne i negativne učinke kako na pojedinca tako i na poduzeća i samu državu.

*Pozitivnu učinci globalizacije se odnose na:*

- Jednostavnost pristupa informacijama, tehnologiji, znanju, kulturama i zemljama
- Velika dostupnost svijeta u najširem smislu te riječi
- Slobodno tržište koje omogućuje slobodno kretanje kapitala, ljudi i dobara
- Ubrzani svjetski razvoj gospodarstva
- Brisanje granica između zemalja, te utjecajem tehnologije geografska pozicija više nije prepreka razmjeni
- Povećana komunikacija između pojedinaca i zemalja
- Razvoj obrazovanja jer slobodno tržište potiče djelovanje visoko obrazovanih zaposlenika
- Razmjene između udaljenih sudionika se organiziraju u vrlo kratkom vremenu
- Zajednički naponi zemalja i briga za okoliš
- Rast zaposlenih, a posebice u razvijenijim zemljama (Lazibat i Kolaković 2004; prema Kain, 2017)

*Negativni učinci globalizacije*

- Povećana nejednakost između razvijenih i nerazvijenih zemalja
- Izjednačavanje okusa, navika i običaja
- Amerikanizacija nacionalnih i lokalnih kultura
- Povećanje razlike između bogatih i siromašnih, jaz između bogatih i siromašnih
- Svoja mišljenja razvijene zapadne zemlje nameću zemljama u razvoju
- Utjecaj na okoliš
- Problem odlaska radne snage iz zemalja u razvoju (Lazibat i Kolaković 2004; prema Kain, 2017)

### 3.3. Pojmovno definiranje kulture

Sam pojam „kultura“ se zbog svoje višeznačnosti koristio u različitim područjima, a najprije u sociologiji, zatim u antropologiji i etnografiji, te u mnogim drugim disciplinama. U različitim područjima, pojmu kultura se pristupa na različite načine. Izraz kultura dolazi od latinske riječi „cultus od colere“ što znači štovati, obrađivati zemlju. Prvi puta se pojavio u rimsko doba, te je tada imao značenje oznake za obrađivanje zemlje, a nakon toga značio je njegovanje, obrazovanje i vježbanje duha. Pojmu kultura se tijekom srednjeg vijeka pristupa na ovakav način, povezivanjem materijalnog i duhovnog. Krajem 19. stoljeća pojam „kultura“ dobiva novi pristup, odnosno povezuje se s kulturnim različitostima zapadnih civilizacija. Tijekom 20. stoljeća pojam kulture se najviše istražuje i nastaje preko 250 različitih definicija kulture. Navedeno razdoblje u kojem se proučavaju različite pojave kulture specifično je po usmjeravanju istraživanja na pojedinca i njegove interpretacije vlastite kulture i načina života, te načina života različitih grupa, te se zbog toga kultura sve više promatra u kontekstu pojedinca i grupe, te nacionalne, regionalne i globalne kulture. (Bedečković i Lukačević, 2011)

Kao što je navedeno, kultura je rasprostranjena, složena, sveprisutna i jako ju je teško definirati. Već 1952. godine postojale su 164 različite definicije kulture. Jedna je definicija koja kulturu definira na razumljiv način je ta da je „kultura niz umjetnih objektivnih i subjektivnih elemenata koji su u prošlosti povećavali vjerojatnost preživljavanja i doveli do zadovoljstva kod sudionika neke ekološke niše, i tako su se proširili među onima koji su mogli međusobno komunicirati jer su imali zajednički jezik i živjeli su u istom prostoru i vremenu.“ (Samovar i drugi, 2013: 64)

Britanski antropolog Tayloru (1871.) je razvio prvu i najpoznatiju definiciju kulture, koja kaže da je kultura složena cjelina koja obuhvaća sve sposobnosti koje čovjek stekne kao član nekog društva, a to uključuje zakone, običaje, vjerovanja, moral, umjetnosti i slično. (Weiss, 1873) Čovjek je po svojoj prirodi društveno biće, rođen je u društvu, živi u društvu i umire u društvu. Društvo je čovjeku prijeko potrebno, te same ljudske osobine poput sposobnost razmišljanja, igre, govorenja razvijene su u ljudskom društvu. Samu kulturu čovjek ne nasljeđuje rađanjem, nego stječe kroz interakciju s drugim ljudima, kroz zajednicu i društvo.

Kulturni



obrasci nisu dakle prirodno dani, već počivaju na dogovoru i tradiciji“ (Kumbier i Schulz von Thun, 2006:11)

Samovar (2013) navodi tri najutjecajnije društvene organizacije koje čine dubinsku strukturu pojedine kulture: obitelj, država (zajednica) i svjetonazor (religija). Navedena tri elementa koja djeluju zajedno osnažuju osnovne elemente svake kulture i danas označavaju ključne sastavnice modernog života. Obitelj, zajednica i religija su najvažniji u poučavanju bitnih stvari i smjernica u životu. Obitelj je najvažniji čimbenik u djetetovom životu, od prvih trenutaka roditelji su prvi djetetovi učitelji i djeluju kao uzor kako se treba ponašati. Također, religija je ključni čimbenik kulturnog identiteta čovjeka jer utječe na njegovo ponašanje i tradiciju, utječe na način odijevanja, način prehrane i ponašanja. Prema tome, kulturu možemo definirati i kao način djelovanja i ponašanja koji razlikuje određene skupine ljudi od ostalih ovisno o religiji, naciji i području u kojem živi. Isto tako, jedna od definicija kaže da kultura uključuje sve što ljudi imaju, na koji način razmišljaju, te kako djeluju i rade kao članovi određenog društva. Prema navedenoj definiciji, može se vidjeti da su tri glavne komponente kulture sve što ljudi imaju, odnosno materijalno vlasništvo, kako razmišljaju, kako stvaraju ideje, stavove i vrijednosti, te kako djeluju se odnosi na način ponašanja. Sve tri komponente kulture su usko povezane i nezaobilazne za svakog čovjeka. Kultura je dio svakog čovjeka, odnosno

svi ljudi imaju kulturu koju stječu članstvom u nekoj društvenoj skupini, odnosno društvu.

### 3.3.1. Elementi kulture

Prema Samovaru, Porteru i McDanielu (2013:18-19) kultura se sastoji od pet sastavnih dijelova, a to su: povijest, religija, vrijednost, društvene organizacije i jezik. Navedeni dijelovi su dio svake kulture, ali i omogućuju međusobno razlikovanje kulture.



Slika 1 Elementi kulture

Izvor: Izrada autora prema Samovar i dr. (2013:19)

*Povijest* je jedan od sastavnih elemenata kulture, prenosi se s generacije na generaciju. Sve kulture imaju stajalište da je povijest putokaz koji vodi njihove pripadnike u budućnost. Svaka kultura je specifična i ima svoju povijest te se zbog toga razlikuje od ostalih. Priče iz povijesti označavaju podrijetlo kulture i dio su kulturnog identiteta.

*Religija* ima važan utjecaj na život ljudi, uspostavlja vjerovanja i vrijednosti na temelju kojih ljudi oblikuju svoje ponašanje prema drugima. Također, religija utječe na to kako se ljudi odijevaju, što jedu, ona utječe na sve, od poslovnih običaja do politike i ponašanja pojedinca. Svaka kultura ima određenu religiju koja oblikuje ponašanja, vrijednosti i djelovanja. „Religija ima važno mjesto u kulturi svakog naroda. Njome su određeni temelji ponašanja i većine vrijednosti i normi. Vjerovanja, shvaćanja i religijski obredi utječu na pogled na život, određuju njegov smisao i svrhu.“ (Lazibat i dr, 2020:68)

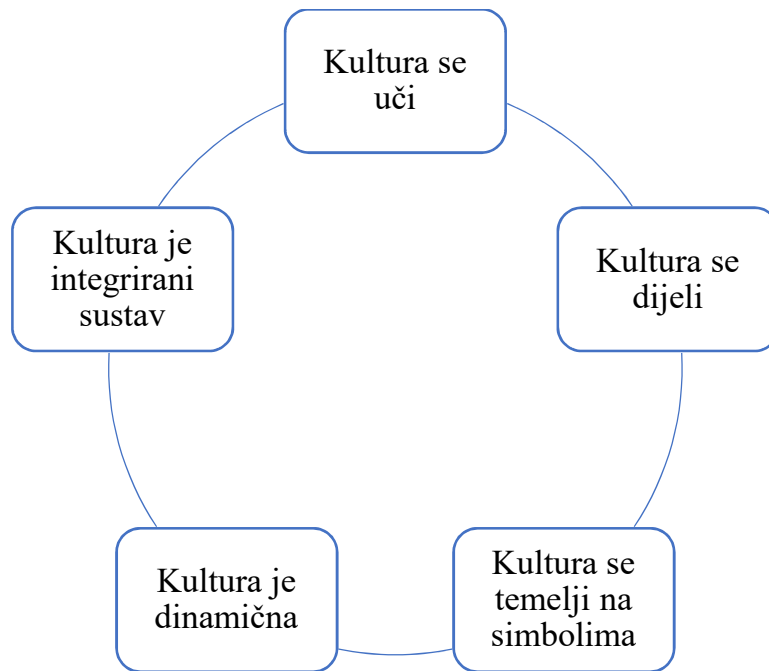
*Vrijednosti* je element kulture koji je usko povezan s kulturom. To su „kulturno definirani standardi poželjnosti, dobrote i ljepote koji služe kao široke smjernice za društveno življenje.“ (Samovar i dr., 2013:19) Vrijednosti u velikoj mjeri utječu na ponašanje ljudi, određuju ponašanje unutar kulture. Svaka kultura ima svoje vrijednosti i načine ponašanja koji se razlikuju od drugih. Pripadnici iste kulture koriste zajednički sustav vrijednosti kako bi odlučili što je dobro, a što loše.

*Društvene organizacije* se odnose na različite društvene jedinice unutar kulture, a to mogu biti: obitelj, škola, plemena i vlada. Označava način na koji se pojedinci grupiraju kako bi ostvarili cilj. Grupiranjem pojedinci razvijaju svoje komunikacijske mreže i oblikuju norme ponašanja. Način na koji grupacije djeluju i promiču svoje norme i ponašanja, predstavljaju jedinstvena obilježja kultura. „Društvene strukture odražavaju našu kulturu, primjerice, imamo li kraljeve i kraljice, ili predsjednike i premijere. Nadalje, unutar naše društvene strukture, kultura dodjeljuje uloge različitim sudionicima – očekivanja o tomu kako će se pojedinci ponašati, za što će se zauzimati, pa čak i kako će se odijevati.“ (Samovar i dr., 2013: 19)

*Jezik* je izvor komunikacije i služi za prijenos poruke od jedne osobe do druge. Može se definirati kao medij ili instrument koji se koristi za izražavanje nečijeg stava ili širenja mišljenja. Jedna je od glavnih metoda za prenošenje kulture. Sam način upotrebe jezika označava osobnost određene kulture, jednako kao i osobnost pojedinca. Lazibat Tonći i drugi (2020) navode jezik jednim od najočitijih razlika između naroda različitih zemalja, te da snažno određuje kulturu jer određuje način na koji ljudi shvaćaju svijet. (Lazibat i dr., 2020:72)

### 3.3.2. Obilježja kulture

Samovar i drugi (2013) navode pet osnovnih obilježja kulture, a to su: kultura se uči, kultura se dijeli, kultura se temelji na simbolima, kultura je dinamična i kultura je integrirani sustav.



Slika 2 Obilježja kulture

Izvor: izrada autora prema Samovar i dr. (2013:20-30)

- Prvo obilježje kulture govori da se kultura uči. Kultura se ne prenosi s generacije na generaciju, nego se stječe učenjem i interakcijom s određenim kulturnim okruženjem. Takav način usvajanja kulture naziva se enkulturacija. Svako dijete se rađa u okruženju u kojem su već razvijeni obrasci ponašanja, te treba samo naučiti i usvojiti ta pravila ponašanja. Primjerice muško dijete rođeno u Kansasu ići će u školu i učiti će od učitelja, učiti će voziti automobil, oženit će se vjerojatno s jednom ženom. S druge strane, muško dijete rođeno u Ugandi odrastat će igrajući se s kravama, učiti će od vršnjaka, a ne od učitelja, te će imati tri ili četiri žene. Kultura ostavlja utjecaj od rođenja, te iako ponekad uđe u naviku i ne smatra se utjecajem kulture, kultura ima veliku ulogu u oblikovanju ponašanja djece. (Andreatta i Ferraro, 2012.)

Prema Samovaru i dr. (2013: 22) postoje dvije metode učenja kulture:

- Formalno učenje kulture se odvija u kulturnom ustanovama kao što su crkve i škole. Učenje je dobro organizirano, strukturirano i oblikovano. Primjerice učenje matematike u školi, na način da se pripadnicama kulture omogućuju instrumenti koji se smatraju važnim i potrebitim za učenje matematike u toj kulturi.
- Neformalno učenje se odnosi na učenje koje nije organizirano, a ostvaruje se interakcijama, promatranjem i oponašanjem. Primjerice kada dijete oponaša svoje

roditelje, te se smije na iste šale kao i njegovi roditelji, na taj način se uči o humoru.

Isto tako, učenje kulture može se ostvariti na nekoliko načina:

- Učenje putem poslovice,
  - Učenje putem narodnih pripovijesti, mitova i legendi,
  - Učenje putem umjetnosti,
  - Učenje putem masovnih medija
- 
- Drugo obilježje kulture govori da se kultura dijeli, odnosno da se prenosi s generacije na generaciju. Kako bi kultura postojala, ona se mora prenositi na buduće generacije, sve ideje, vrijednosti i pravila moraju se prenositi na mlađe generacije. „Kultura je društveno nasljeđe, sastoji se od ideja koje su možda nastale dugo vremena prije našeg rođenja. Naše društvo, primjerice, ima povijest koja seže u prošlost dalje od života bilo kojega pojedinca, a ideje koje su se razvile tijekom vremena prenose se svakome naraštaju i istina je ukorijenjena u interakciji ljudi koji su davno mrtvi.“ (Samovar i dr. 2013: 28)
  - Prema Samovaru kultura se temelji na simbolima, a simboli omogućuju prenošenje kulture s generacije na generaciju. Simboli omogućuju ljudima da pohrane i prenose ono što se smatra važnim i vrijednim. Simbol ima veliku povezanost s kulturom, prenosi određeno značenje koje je razumljivo pripadnicima određene kulture. Postoji niz simbola kulture, ali najvažniji simbol je jezik. Bez prisutnosti jezika, ljudska kultura bi bila nezamisliva. „Jezik vam omogućava da s drugima podijelite svoja razmišljanja, zapažanja, činjenice, pokuse i mudrosti koja se skupljala tijekom tisuća godina.“ ( Samovar i dr. 2013:29)
  - Kultura je dinamična. Iako se kultura definira kao skup ideja i obrazaca ponašanja koji se prenose s koljena na koljeno, ti obrasci se mijenjaju iz godine u godinu. Kultura nije statična, nego dinamična pojava koja se zbog raznih promjena u okruženju mijenja iz godine u godinu. Brojne ekološke promjene, migracije, ratovi, tehnologija dovode do razvoja kulture iz godine u godinu. Iako se može zaključiti da se kultura razvija i mijenja, ona se u biti mijenja samo na površini, a u svojoj dubini

ostaje ista. Odnosno, način odijevanja, prehrana, zabava, stanovanje i slično su podložni promjenama, no vjerski obredi, ritam života i stavovi, duboko su usađeni u kulturu i ne mijenjaju se.

- Kultura je integrirani sustav. Iako se kultura dijeli na nekoliko dijelova, svi dijelovi kulture su međusobno povezani. Takav pristup međusobne povezanosti dijelova kulture može se objasniti kroz povezanost dijelova živog organizma ljudskog tijela. Ljudsko tijelo se sastoji od nekoliko sustava koji su usmjereni na održavanje cjelokupnog zdravlja organizama, a to se odnosi na dišni, probavni, mišićni, krvožilni, limfni i ostali sustav u ljudskom tijelu. Svaki od navedenih sustava ima svoju funkciju i radi za sebe i za svoje područje u ljudskom tijelu, ali istodobno je međusobno povezan s ostalim sustavima i usmjeren na održavanje cjelokupnog zdravlja čovjeka. Kultura se također sastoji od dijelova koji su usmjereni na svoje područje, ali su međusobno povezani i usmjereni na zajednički cilj i održavanje te kulture. (Andreatta i Ferraro, 2013:44)

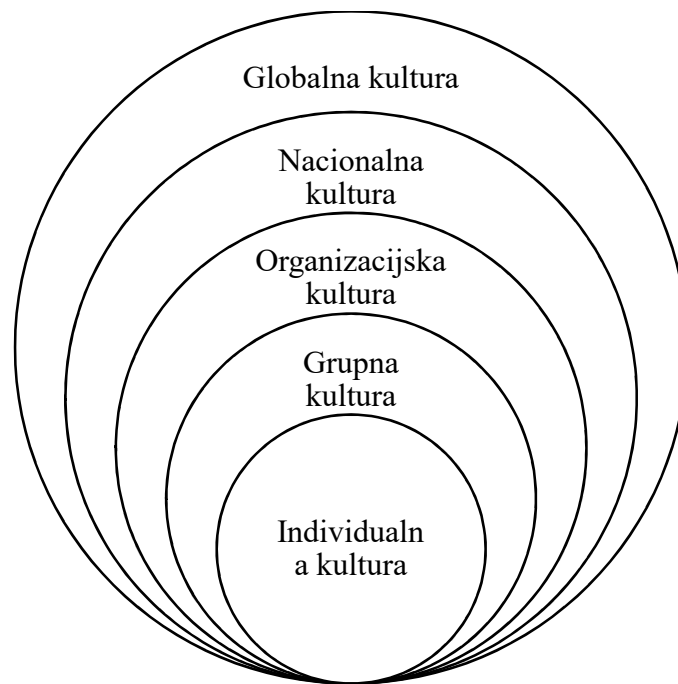
### 3.3.3. Dimenzije kulture

Djelovanjem globalizacije organizacije u svom okruženju nailaze na razna pravila, različite običaje i načine ponašanja koje pripadaju različitim kulturama. Daljnjim širenjem poslovanja, organizacije se moraju prilagoditi i prepoznati različite kulture, njihova pravila i običaje. Razni znanstvenici i autori navode da se kultura dijeli na nekoliko razina, primjerice Hofstede (2010) navodi da se kultura dijeli na sljedeće razine u organizaciji: nacionalna, profesionalna, organizacijska i rodna ili kultura spola. Sve razine kulture su hijerarhijski ustrojene i međusobno povezane. Autori Wilhelms Shaki i Hsiao (2009) definiraju postojanje 5 kulturnih razina: mikro kultura, mezo kultura, mako kultura, meta kultura i globalna kultura.

Ezeri i Gati (2004) navode 5 razina kulture: globalna, nacionalna, organizacijska, grupa i pojedinac. Navedeni autori razvili su kulturni model od pet razina koji ima specifične strukturirane i dinamičke dimenzije. Model kulturnih razina je strukturiran u hijerarhijske slojeve i razine se međusobno nadovezuju. Autori na kulturu gledaju kao na sustav zajedničkih značenja koji mogu se pojaviti na svakoj od spomenutih razina.

U nastavku rada se posebno objašnjava svaka pojedina razina kulture prema autorima Ezeri i Gati.

- Globalna kultura se definira kao skup zajedničkih normi, simbola, pravila i ideja koje ujedinjuju ljude na globalnoj razini. Suvremeno radno okruženje se transformira djelovanjem globalizacije, tehnologije, međunarodne razmijene robe, ljudi, kapitala. Globalizacija utječe na ostale razine kulture, djelovanjem od vrha prema dolje.
- Nacionalna kultura obuhvaća naciju ili državu kao analiziranu kulturnu cjelinu na ovoj razini. Uključuje ponašanja, norme, vjerovanja, običaje koje dijeli stanovništvo jedne nacije.
- Organizacijska kultura obuhvaća zajednički skup vrijednosti i vjerovanja članova određene organizacije koje utječu na cjelokupno ponašanje unutar organizacije. Na ovoj razini autori navode određene kulturne dimenzije, a to su: orijentacija prema inovacijama, pažnja prema detaljima, orijentacija za postizanje ishoda, stav prema preuzimanju rizika i usredotočenje na timski rad.
- Grupna kultura se definira kao zajedničke vrijednosti članova određene skupine. Najvažnije vrijednosti na ovoj razini prema autorima Ezeri i Gati su: orijentacija na zajedničku učenje, međuljudsko povjerenje, psihološka sigurnost u timu i podrška.
- Individualnu kulturu Ezeri i Gati definiraju kao vlastito kulturno otkrivanje osobe, strukturirajući ju kao mješavinu individualnih i kolektivnih vrijednosti (Gati i Erez, 2004)



Slika 3 Erez i Gati model razina kulture

Izvor: Izrada autora prema Gati, E., Erez, M., 2004,  
[https://ie.technion.ac.il/~merez/papers/change\\_paper\\_APIR.pdf](https://ie.technion.ac.il/~merez/papers/change_paper_APIR.pdf)

### 3.4. Pojmovno određenje nacionalne kulture

Nacionalna kultura u suvremenom svijetu postaje presudna za suvremene poslovne procese, posebice zbog djelovanja globalizacije i rasta ekonomske međuovisnosti među zemljama. Zbog brzog rasta globalizacije i globalnim širenjem organizacija, razumijevanje utjecaja nacionalne kulture na organizacijske varijable postalo je ključno za uspjeh tvrtke koja posluje globalno. Za većinu multinacionalnih tvrtki sposobnost poslovanja u različitim dijelovima svijeta i razumijevanje nacionalnih razlika omogućava povećanje uspjeha i napredak tvrtke. Širenjem na međunarodno poslovanje od velike važnosti na uspjeh tvrtke ima uspješna prilagodba na različite kulture i njihov utjecaj na svakodnevno poslovanje. To označava razumijevanje kulture, kulturnih raznolikosti, stereotipa, vrijednosti i slično.

Pojam nacionalne kulture se prvi puta pojavio u sociološkim istraživanjima. Promjena u načinu istraživanja nacionalne kulture nastala je nakon objave rada „Culture’s consequences International differences in work-related values” nizozemskog socijalnog psihologa Geerta Hofstede. Prema njegovom istraživanju multinacionalne kompanije utvrđeno je da se zaposlenici suočavaju sa sličnim problemima u svim zemljama, ali način na koji se nose s



problemima razlikuje se ovisno o državi kojoj pripadaju. (Jeknić, 2011) Prema Gibsonu (2009.) nacionalna kultura se može definirati kao skup vrijednosti, uvjerenja, stavova, normi i ponašanja koje dijeli stanovništvo određene nacije ili države. Utjecajem društva čovjek nauči kako se ponašati prema drugima, kako se nositi s uspjehom i neuspjehom, te kako snositi odgovornosti. Isto tako, čovjek djelovanjem društva nauči što je bitno i što mora zamijetiti, a to se sve utemeljuje u zakonima i propisima društva. (Gibson i dr. 2009)

### 3.4.1. Modeli nacionalne kulture

Kulturne razlike su sastavni dio našeg društva i mnoga ponašanja se pripisuju razlikama u kulturi. Izraz kultura dolazi od latinske riječi „colere“ što znači brinuti se, zasaditi, uzgajati i izgraditi. Kulturu je teško precizno definirati jer je riječ o izrazito složenom području, ali i teško mjeriti. Modele za mjerenje i usporedbu nacionalne kulture razvili su nekoliko autora, a najčešće korišteni modeli: Hofstedeov model kulturnih dimenzija, Trompenaarsov model kulturnih dimenzija i GLOBE-ov model kulturnih dimenzija.

- Trompenaarsov model kulturnih dimenzija

Navedeni model se sastoji od sedam dimenzija nacionalne kulture i prvi puta se spominje u knjizi „Riding the Waves of Culture (1993.)”. Dimenzije ovog modela su: univerzalizam-partikularizam, individualizam-kolektivizam, afektivnost-neutralnosti, specifičnost-difuznost, pripisani-postignuti status se odnose prema ljudima, zatim interna-eksterna orijentacija koja se odnosi prema okruženju i sekvencionalno-sinkrono vrijeme koje se odnosi prema vremenu. (Podrug i dr., 2012)

- GLOBE-ov model kulturnih dimenzija

GLOBE-ov model je rezultat brojnih istraživanja znanstvenika i studenata iz 61 zemlje. Istraživači rašireni po cijelom svijetu su istraživali odnos između kulture društva, organizacijske kulture i organizacijskog vodstva. Navedeni model uključuje devet dimenzija, a to su: asertivnost, usmjerenost na budućnost, spolno razlikovanje, izbjegavanje neizvjesnosti, distanca moći, institucionalni kolektivizam, kolektivizam unutar grupe, usmjerenost na rezultate, humanistička orijentacija. (Matijević i dr., 2015)

- Hofstede model nacionalnih dimenzija

Nizozemski istraživač Geert Hofstede istraživao je kulture različitih zemalja te njihove sličnosti i razlike u kulturi. Dobio je pristup velikoj bazi podataka o vrijednostima i

osjećajima zaposlenika jedne multinacionalne kompanije koji su radili u podružnicama preko 50 različitih zemalja. brojnim istraživanjima došao je do zaključka i identificirao 4 dimenzije nacionalne kulture koje objedinjuju razlike u vrijednostima između zemalja, a to su: individualizam-kolektivizam, indeks distance moći, izbjegavanje nesigurnosti, maskulinitet.

*Izbjegavanje nesigurnosti* se odnosi na stupanj osjećaja ugroženosti članova društva u nesigurnim situacijama. U kulturama koje karakteriziraju veliko izbjegavanje nesigurnosti ponašanje je vođeno strahom od nepoznatog, te ljudi najčešće uspostavljaju pravila i politike radi izbjegavanja nesigurnosti.

*Individualizam/kolektivizam* se odnosi na utjecaj normi kulture na zadovoljavanje individualnih potreba ili potreba grupe kao članova društva. Individualizam označava težnju za ostvarenje individualnih potreba, ciljeva i uspjeha, te se pretpostavlja da zadovoljavanjem individualnih potreba svake osobe, stvaraju se koristi za cijelo društvo. Kolektivizam označava dobrobit cijele grupe. Pojedinaac u kolektivističkoj kulturi je spreman žrtvovati se radi poboljšanja učinka i zadovoljstva grupe.

*Indeks distance moći* se odnosu na stupanj u kojem članovi društva međusobno prihvaćaju razlike u moći i statusu. U kulturama u kojima se tolerira mali stupanj nejednakosti, sugerira se da razlike u moći budu minimalne. Isto tako, takve kulture obuhvaćaju sudjelovanje radnika u donošenju odluka. S druge strane, kulture koje više prihvaćaju nejednakosti među zemljama, prevladavaju norme i vrijednosti utemeljene na hijerarhijskoj raspodijeli. U tim kulturama koristi se moć i autoritet kako bi koordinirali rad i ponašanje.

*Maskulinitet* označava stupanj u kojem kultura naglašava asertivnost, dominaciju i neovisnost. Kulture s visokom razinom maskuliniteta su više natjecateljska, dok s druge strane kulture s visokom razinom feminiteta preferiraju suradnju, skromnost i brigu o svim članovima društva.

(Gibson i dr., 2009)

### 3.4.2. Utjecaj nacionalne kulture na organizacijsku kulturu

Organizacijska kultura je jedna od razina kulture, a brojni autori navode njezine definicije. Jedna od definicija organizacijske kulture kaže da je organizacijska kultura „skup osnovnih pretpostavki i vjerovanja prihvaćenih od članova neke organizacije, tj. organizacijska kultura

je model osnovnih pretpostavki koje je određena grupa ljudi izmislila, pronašla i razvila u procesu učenja kako bi rješavala svoje probleme adaptacije na okolinu i unutrašnje integracije” (Žugaj, 2004)

Za menadžere je jako bitno da poznaju različitu kulturu, a mogućnost prilagođavanja kulturi poduzeća je presudno za opstanak unutar tog poduzeća. Brojni teoretičari se zalažu za to da nacionalna kultura u velikoj mjeri utječe na organizacijsku kulturu, dok se organizacijski teoretičari zalažu da organizacijska kultura ima veći utjecaj na nacionalnu kulturu. Također, brojni autori tvrde da nacionalna kultura ima veći učinak na strateške odluke. Isto tako, kultura organizacije se mora prilagoditi kulturi koja odgovara nacionalnoj politici, što govori da nacionalna kultura neke zemlje može utjecati na kulturu organizacije u toj zemlji. Organizacijska kultura u svakoj zemlji se razvija pod utjecajem nacionalne i lokalne kulture te zemlje. (Ansah Owusu i dr. 2019)

Nacionalna kultura se razlikuje po vjeri, jeziku, te po načinu percepcije, vrijednostima i ponašanju stanovnika. Organizacijsku kulturu razvija osnivač organizacije i obuhvaća vrijednosti, pretpostavke i uvjerenje osnivača. Brojna istraživanja govore da su ponašanja zaposlenika oblikovana organizacijskom kulturom, ali su pod izričitim utjecajem odgovarajuće nacionalne kulture. Također, istraživanja govore da na podružnice multinacionalnih tvrtki utjecat će nacionalna kultura njihove zemlje u smislu vrijednosti, običaja i uvjerenja u većoj mjeri u odnosu na vrijednosti same organizacije. (HRMBD, 2015)

## **4. Komunikacija između različitih kultura- Interkulturalna komunikacija**

Komunikacija je važan dio svakodnevnog života, ljudi neprestano komuniciraju s različitim kulturnim skupinama i podskupinama, te u širokoj publici. Komunikacija se odnosi se na razmjenu informacija, ideja, osjećaja, razmišljanja i stavova. Prilikom definiranja kultura, nemoguće je izostaviti komunikaciju. Komunikacija i kultura su međusobno povezane. Komunikacija omogućuje širenje kulture, a kultura utječe na način na koji pojedinci komuniciraju. Prošla iskustva, percepcija i kulturno podrijetlo uvelike utječe na način na koji ljudi razgovaraju i kako se ponašaju. Također, kultura ima veliku ulogu u oblikovanju stila komunikacije. Isto tako, od davnina je poznato da je komunikacija sastavni dio kulture i kako kultura napreduje, mijenja se komunikacija pojedinaca. Hall (1959.) vjeruje da je „kultura komunikacija, a komunikacija kultura.“ (Giri, 2006)

### **4.1. Pojmovno određenje komunikacije**

Komunikacija dolazi od latinske riječi „communicatio“ što znači komunicirati, a prema Velikom rječniku stranih riječi komunikacija označava priopćavanje, vezu, ophođenje, dodir, promet, vojno zaštićen pristup prednjim položajima, prometnicu. Prvi početci komunikacije započeli su od pračovjeka, a prva zabilježena informacija o raspravama o komunikaciji je nastala za vrijeme Platona. Na samom početku značenje komunikacije je bilo povezano s retorikom što je označavalo vještinu javnog nastupa. „ Komunikacija predstavlja razmjenu informacija, ideja i osjećaja verbalnim i neverbalnim sredstvima koja su prilagođena društvenoj prirodi situacije.“ (Jurković, 2012)

Komunikacija je sastavni dio ljudskog života, svaki ljudski čin na određeni način predstavlja komunikaciju. Komunikacija je i ključan faktor u funkcioniranju svakog organizacijskog sustava. Način na koji se komunicira određuje pripadnost određenom društvenom kontekstu, stvara se proces socijalizacije, a isto tako se i osoba socijalizira. Osoba se može definirati i realizirati jedino u odnosu s drugima, a taj odnos je nemoguć bez komunikacije.

Paul Watzlawick je u svojoj teoriji komunikacije postavio pet pravila:

- nije moguće ne komunicirati;

- svaka komunikacija sastoji se iz sadržajnog i odnosnog aspekta;
- narav odnosa uvjetovana je interpretacijom ponašanja komunikatora;
- komunikacija može biti verbalna i neverbalna;
- komunikacija može biti simetrična ili komplementarna (Sorta-Bilajac i Sorta, 2013)

Nije moguće ne komunicirati govori da svako ponašanje u međuljudskoj situaciji ima karakter poruke. Odbijanje komunikacije i šutnja također je komunikacija. Svaka komunikacija se sastoji iz sadržajnog i odnosnog aspekta, a sadržajni aspekt znači da se simbolima i znakovima kojima se komunicira daje isto značenje. Odnosni aspekt govori da je uspješna komunikacija ostvarena u situaciji kada je među komunikatorima uspostavljena klima međusobnog povjerenja i suradnje. U komunikacijskom procesu, odnos sadržajnog i odnosnog aspekta su u stalnoj uzajamnoj vezi, jedan drugoga učvršćuje ili oslabljuje i jedan na drugoga djeluju.

Narav odnosa je uvjetovana interpretacijom ponašanja komunikatora kaže da ljudi često očekuju od drugih određeno ponašanje, te se ponašaju u skladu s vlastitim ili tuđim očekivanjima i svojim ponašanjem uvjetuju očekivano ponašanje drugih.

Komunikacija može biti verbalna i neverbalna. Komunikacijski proces uvijek teče na dvije razine, verbalnoj i neverbalnoj koje se ne mogu dijeliti niti odvajati, nego uvijek djeluju paralelno jedna drugoj. Verbalna komunikacija se odnosi na razmjenu informacija znakovima ili simbolima koje svatko može razumjeti na jednak način, a neverbalna se služi simbolima ili znakovima za prenošenje poruke i njima omogućuju približnu predodžbu.

Komunikacija može biti simetrična ili komplementarna. Simetrični odnosi teže sličnosti, ravnopravnosti i jednakosti, a izbjegava se različitost. Komplementarni odnosi se temelje na različitom, ali nadopunjavajućem ponašanju. U komunikaciji s drugima simetričnost i komplementarnost međuljudskih odnosa predstavljaju stvarnost i nužnost. Izmjena simetričnosti i komplementarnosti označava zrelu komunikaciju. (Sorta-Bilajac i Sorta, 2013)

#### **4.2. Pojmovno definiranje interkulturalne komunikacije**

Poslovno okruženje u današnje vrijeme se sve više širi i zemlje postaju međusobno povezane, i ovisne jedna o drugoj, te je od velike važnosti poznavati i prihvaćati kulturne razlike. Također, sve više dolazi do komunikacije između različitih kultura, interkulturalna

komunikacija postaje sve značajnija. Interkulturalna komunikacija se definira kao „komuniciranje pripadnika različitih kultura i u širem smislu uključuje upotrebu bitno drugačijih lingvističkih kodova i kontakt među pripadnicima različitih kultura koje imaju bitno drukčije vrijednosne sustave.“ ( Beneke prema Bašić, 2014)

Interkulturalna komunikacija se odnosi na interakciju govornika koji koriste različite jezike. Komunikacija među govornicima može biti uspješna jedino poznavanjem verbalnih i neverbalnih kodnih sustava koje određena zajednica koristi. Verbalna komunikacija se odnosi na govor i unutarnje aktivnosti kao što su shvaćanje značenja pojedinih riječi koje se koriste u razgovoru. Neverbalna komunikacije je usko povezana s verbalnom i često ju zasjenjuje, a obuhvaća razna područja, kao što su: geste, položaj tijela, kontakt očima, pokrete, odjeću, predmete, tišinu, facijalnu ekspresiju, dodire, prostor i vrijeme. Također, prilikom nerazumijevanja neverbalnih kodova javljaju se teškoće u interkulturalnoj komunikaciji. Neverbalna komunikacija je ključna jer nesvjesno šalje skrivene poruke koje se često mogu krivo protumačiti. Međutim, da bi se u potpunosti shvatila informacija, emocija i stav sugovornika jednako su bitne i verbalna i neverbalna komunikacija. (Bašić, 2014)

Povezanost između kulture i komunikacije je jako važna za razumijevanje interkulturalne komunikacije. Kultura ima važnu ulogu u učenju komunikacijskih vještina. Način komuniciranja, komunikacijske vještine, jezik, jezični stilovi i neverbalno ponašanje su proizvod kulture. Ukoliko su kulture pojedinaca različite, komunikacija i ponašanje će se također razlikovati. Također, verbalna ili neverbalna komunikacija mogu biti neuspješne zbog različite percepcije onog što se vidi i čuje. U jednoj kulturi nešto može značiti pozitivno i poželjno, dok je u drugoj kulturi to nepoželjno. Primjerice na zapadu geste rukama kojima se želi pokazati da je nešto super, odlično, na istoku to označava uvredu za homoseksualce i ostali niz negativnih značenja. Da bi interkulturalna komunikacija bila uspješna, važno je znati s kim se komunicira, kako sugovornik vidi svijet i kakva je njegova percepcija. Važno je slušati osobu s kojom se komunicira bez obzira na različitosti. Isto tako, poznavanje i poštivanje razlika u kulturama osigurava uspješnu interkulturalnu komunikaciju u multikulturalnoj zemlji. (Nešković, 2012)

### **4.3. Interkulturalna kompetencija**

Da bi pojedinac bio uspješan u ostvarenju kvalitetnih odnosa s osobama ili skupinama koje se kulturno razlikuju, važno je da osim iskustva posjeduje i određene kompetencije, a jedne od najvažnijih za razumijevanje različitih kultura su interkulturalne kompetencije. „Interkulturalna kompetencija možemo definirati kao “kompleks sposobnosti potrebnih za učinkovito i svrsishodno djelovanje u interakciji s osobama koje su jezično i kulturalno drukčije od nas (Fantini, 2000), odnosno prema Deardorff (2004) sposobnost odgovarajuće i učinkovite interakcije u interkulturalnim situacijama koja se temelji na specifičnim stavovima, interkulturalnom znanju, vještinama i refleksiji.” (Piršl, 2014)

Da bi pojedinac bio interkulturalno kompetentan govornik drugog i stranog jezika mora razviti sve četiri dimenzije interkulturalne kompetencije, a to su: znanje o kulturi domaćina i znanje jezika, sposobnost prilagođavanja i prihvaćanja kulture domaćina, te pojačano razvijati svijest o sebi, tijekom cijelog procesa jačati svijest o vlastitoj kulturi i kulturi domaćina. Također, vještina sporazumijevanja stranog jezika je nužna za razvoj interkulturalne kompetencije. (Bašić, 2014)

Brojni autori navode vlastite dimenzije interkulturalne kompetencije, koje su zapravo slične i mogu se grupirati u tri područja koja opisuje američka istraživačica Kim (1992,2001),a to su: kognitivno, afektivno i ponašajno područje. Sva navedena područja pojedinac mora posjedovati kako bi se mogao uspješno ponašati u interakciji s drugima, kognitivno područje označava određeno znanje o drugoj kulturi, a afektivno označava vještinu upravljanja u određenim interkulturalnim situacijama. Bez obzira na broj i vrste dimenzija, važno je da se dimenzije međusobno nadopunjuju i da su ovisne jedna o drugoj kako. (Piršl, 2014)

### **4.4. Barijere u interkulturalnoj komunikaciji**

U komunikaciji s pripadnicima različitih kultura moguće je suočiti se s brojim preprekama koje otežavaju uspješnu komunikaciju i dovode do nerazumijevanja među sugovornicima. Brojna istraživanja navode različite prepreke koje mogu spriječiti uspješnu interkulturalnu komunikaciju, a neke od prepreka će biti objašnjeni u nastavku ovog rada.

- Etnocentrizam je jedna od prepreka koja govori da ljudi uglavnom svoju kulturu smatraju superiornom i boljom od drugih kultura, a druge kulture smatraju negativnom. Također, svoje postupke smatraju pozitivnim i ispravnim, dok postupke pripadnika drugih kultura smatraju pogrešnim. Prema tome, jako je važno prepoznati vlastite kulture obrasce ponašanja, te ih ispitati učeći o ponašanju drugih kultura o istoj ili sličnoj stvari. (Obad, 2020)
- Pretpostavka o sličnostima se događa kada ljudi vjeruju da postoji samo mala razlika među ljudima svijeta, te smatraju da je komunikacija između različitih kultura jednostavna. Ljudi zanemaruju činjenicu da postoji velika razlika od kulture do kulture u vrijednostima, vjerovanjima i postupcima.
- Pogrešna verbalna i ne verbalna komunikacija. Korištenje neverbalnih znakova i nejasnih verbalnih fraza u komunikaciji može dovesti do nerazumijevanja među sugovornicima. Puno teže je razumjeti neverbalne znakove drugih kultura. Također, vrlo česta prepreka u komunikaciji je pogrešno interpretiranje držanja tijela, gesti i drugih fizičkih pokreta. Isto tako, nedostatak jezičnog znanja može biti izazov u komunikaciji, te oslanjanje na prevoditelje često rezultira greškama.
- Stereotip se može definirati kao kognitivna struktura koja se odnosi na znanja, uvjerenja i očekivanja pojedinca o nekim društvenim skupinama. Glavni razlog postojanja stereotipa je što ljudi imaju pretjeranu potrebu za kategoriziranjem i klasificiranjem. Stereotipi mogu biti pozitivni i negativni, ali mnogo više je negativnih. Pozitivni stereotip je primjerice pretpostavka da su svi azijski studenti marljivi i inteligentni. Također, stereotipi sužavaju percepciju i zbog toga loše utječu na interkulturalnu komunikaciju. Prema tome, znamo da nisu svi azijski studenti marljivi, te da je to samo pretpostavka koju često povezujemo sa svim studentima iz Azije. Stereotipi se često ne slažu s objektivnim stanjem stvari i to dovodi do problema u komunikaciji. (Samovar i dr., 2009)
- Predrasude se mogu definirati kao duboko zadržani negativni osjećaji povezani s određenom skupinom. Također, može se reći da je to iracionalna kategorizacija o određenoj skupini ljudi. Mogu se odnositi na određene društvene klase, spol, dob, političku pripadnost, rasu ili etničku pripadnost. Predrasude mogu otežati interkulturalnu komunikaciju, zbog negativnog mišljenja o drugima, te generaliziranja komunikacija je ograničena i nema pozitivan rezultat. (Samovar i dr., 2009:170)



## **5. Značaj kulture na poslovanje u izabranim zemljama**

U ovom istraživačkom dijelu rada analizirat će se utjecaj kulture na poslovanje u zemljama Europe, Azije, te Afrike. Analizirat će se opća nacionalna kultura svake pojedine zemlje, te poslovna kultura svake zemlje, odnosno poslovni obrasci, način odijevanja, pozdravljanja i ostala pravila u poslovnom svijetu. Cilj ovog dijela rada je utvrditi koliko razlike između kultura mogu utjecati na poslovanje, odnosno koliko je važno poznavati različite kulture radi poslovnog uspjeha i napretka na međunarodnom tržištu.

### **5.1. Europske zemlje**

U ovom dijelu rada analizirat će se kultura dvije odabrane zemlje Europe, odnosno kultura Španjolske i Francuske. U nastavku se nalazi tablica u kojoj su upisani osnovni podatci zemalja, odnosno glavni grad, jezik, površina koju zemlja obuhvaća, broj stanovnika iz 2020. godine, postotak nezaposlenih, godišnji BDP, te religija kojoj stanovništvo te zemlje najviše pripada.

Španjolska i Francuska su po površini približno jednake veličine, Francuska je 9% veća. Također, Francuska ima veći BDP te prema tome stanovnici u Francuskoj zarađuju 12,9% više novca. Isto tako, Francuska ima manji postotak nezaposlenih i manji postotak ljudi koji živi ispod granice siromaštva. Ostale detaljne informacije o razlikama između ove dvije zemlje se nalaze u tablici.

Tablica 1 Usporedba europskih zemalja

	<b>Španjolska</b>	<b>Francuska</b>
<b>Glavni grad</b>	Madrid	Pariz
<b>Službeni jezik</b>	Španjolski	Francuski
<b>Površina</b>	505.935 km <sup>2</sup>	549.087 km <sup>2</sup>
<b>Stanovništvo(2020)</b>	47.394.223	67.439.599
<b>BDP (2020.)</b>	1.278.210 milijarde USD	2.598.910 milijarde USD
<b>Nezaposlenost (2020)</b>	15,67%	8,62%
<b>Religija</b>	Uglavnom kršćanstvo	Uglavnom kršćanstvo

Izvor: izrada autora prema Country Economy, 2020,  
<https://countryeconomy.com/countries/compare/spain/france>

### 5.1.1. Španjolska

Španjolska je jugozapadna europska zemlja, smještena između Francuske i Portugala. Zauzima veći dio Pirinejskog poluotoka i graniči sa sjevernim Atlantskim oceanom i Sredozemnim morem. Druga je po veličini država zapadne Europe, nešto manja od Francuske. Podijeljena je na 17 regija, a svaka regija ima jedinstven kulturni identitet. Također, mnoge stvari koje se smatraju izrazito „španjolskim“ najčešće imaju lokalno ili regionalno podrijetlo. Primjerice flamenko stil glazbe i plesa potječe iz Andaluzije, južne Španjolske. No, bez obzira na raznolikost kulture pojedine regije, Španjolska ima snažan nacionalni identitet.

Najgušće je naseljena duž mediteranskih i atlantskih obala te u glavnim gradovima, Madridu, Sevilli i Zaragozi. Velika većina stanovnika živi u gradovima, dok samo 20% stanovništva živi na selu. Rijetko je naseljena zbog svoje veličine, odnosno neki dijelovi u središnjoj Španjolskoj su među najmanje naseljenim u Europi.

Službeni jezik je kastiljski španjolski, ali ga kao prvi jezik govori samo 74% stanovništva. Ostatak stanovništva govori lokalne jezike koje su priznale Španjolska i Europska Unija. (International living, 2021) Španjolska je među tri najposjećenije države na svijetu, zahvaljujući kulturnoj baštini poznata je po umjetnosti, glazbi i plesu.

Španjolsko gospodarstvo se uglavnom sastoji od turizma, tekstila i prehrambene industrije, a uslužna industrija čini više od 50% BDP-a čime doprinosi gospodarstvu. (Eton Institute, 2021)

- Nacionalna kultura

Španjolci su poznati kao ponosni ljudi s velikom ljubavlju prema Španjolskoj. Također, imaju živahan i otvoren stil komunikacije čime ostavljaju dojam da su samouvjereni i entuzijastični ljudi. Kod neformalnog druženja točnost nije važna. Ljudi mogu doći pola sata kasnije na neformalne sastanke bez objašnjenja razloga kašnjenja. Isto tako, uobičajeni pozdrav u Španjolskoj uključuje poljubac u svaki obraz, počevši s lijevog, a posebno je čest kod žena.

Španjolci su poznati kao gostoljubivi i velikodušni ljudi, no ipak se više vole družiti na javnim mjestima nego u svojim domovima. Isto tako, više ih zanima društvo i razgovor prilikom posjeta gostiju nego pokloni koje ih donesu. Također, očekuje se da gost ne napušta druženje odmah nakon večere nego da ostane na druženju i zabavi. Vrlo često je to glavni cilj posjete koji Španjolci posebno vole. Ljudi u Španjolskoj su poznati po tome da vole zabave i druženja, a ne vole jutro i rano buđenje. Prodavaonice se obično otvaraju oko 9, pola 10, te je uobičajeno napraviti pauzu od dva sata, oko 14 do 16 sati i tada su ulice praznije nego u bilo koje drugo doba dana. Španjolci visoko cijene svoje obitelji, kulturne običaje i osobne odnose. Obično ne vole stavljati naglasak na posao, nego se fokusiraju na slobodno vrijeme. Druženja i obiteljske veze su važnije od radnog vijeka osobe u Španjolskoj.

Španjolci uglavnom koriste izravan stil komunikaciji, otvoreni su i rado pokazuju svoje osjećaje. Također, vrlo su iskreni i rado iskazuju svoja mišljenja i stavove. Poznati su po tome da vole puno pričati, ali način govora se razlikuje ovisno o području kojem pripadaju. Na sjeveru Španjolske ljudi govore uglavnom sporije, u središtu Španjolske uglavnom pričaju srednjom brzinom, dok na jugu govore brže. Također, svako područje koristi drugačije naglaske prema kojima se razlikuju.

Religija ima veliku ulogu u španjolskoj kulturi. U njoj je smješteno veliki broj crkava koje su posebno ukrašene i veličanstvene, te najpoznatija crkva na svijetu, Sagrada Familia. (Cultural Atlas, 2021)

- Poslovna kultura

Prilikom pokretanja poduzeća u Španjolskoj važno je odrediti tip poduzeća, a to uključuje: PYMES poduzeća koja se odnose na mala, obiteljska poduzeća, INI poduzeća koja djeluju pod utjecajem vlade i MNC su poduzeća koja imaju veliki broj podružnica. Također, za Španjolska poduzeća je jako važna hijerarhija koja je prisutna u gotovo svim poduzećima. Španjolci hijerarhiju povezuju s osobom, odnosno smatraju da se na taj način daje poštovanje osobi, a ne položaju ili strukturi. Također, u Španjolskoj se stavlja naglasak na autoritet u organizacijama, a odluke donose najviši menadžeri prisutni na sastanku.

U Španjolskoj nije definirana kultura poslovnih sastanaka, nego je održavanje sastanaka fleksibilno i dinamično. Sastanci se ne moraju odvijati linearno, te ukoliko postoji dnevni red, to ne mora značiti da će se on strogo poštivati. Također, govornik se može slobodno izražavati i jasno reći što misli. Isto tako, u Španjolskoj se ne smatra nepristojnim prekinuti osobu dok govori na sastanku. Prije poslovnih pregovora, u Španjolskoj je važno izgraditi osobni odnos i povjerenje s kolegama. Španjolci vole dobro poznavati poslovne partnere prije nego započnu ozbiljni pregovori. Vole duge pauze za ručak ili večeru, te općenito neće početi raspravljati o poslu prije nego im se posluži kava. Na prvom mjestu su im uživanja u dobrom društvu i u dobroj hrani, a razgovore vode lagano, čak ponekad i odgode razgovore dok ne završe obrok.

U Španjolskom poslovnom svijetu jako je važan izgled i način odijevanja, muškarci i žene uvijek obavezno moraju nositi formalnu odjeću. Jako je važno da odjeća bude elegantna i konzervativna, a nikako ne smije biti dopadljiva i previše „otkrivajuća“. Stil odijevanja mora biti moderan, ljeti svijetle boje, a zimi tamne. (Eton Institute, 2021)

Španjolci vole poslovne obroke i ne planiraju nužno razgovarati o poslu na poslovnom obroku. Obično vrijeme za poslovni obrok je ručak, a ne večera. Uobičajeno je izbjegavati pitanja o financijama tijekom ručka, te se više fokusirati na uspostavljanje osobnih odnosa. Na ručku različiti hijerarhijski redovi ne sjede zajedno, te šef posebno jede izvan prostora. (Passport to Trade, 2019)

### 5.1.2. Francuska

Francuska, država zapadne Europe, smještena je između Belgije, Luksemburga i Njemačke na sjeveroistoku, Švicarske, Italije i Monaka na istoku i jugoistoku, te Španjolske i Andore na jugozapadu. Po površini je treća zemlja Europe, iza Rusije i Ukrajine. Francuzi se danas smatraju jedinstvenim narodom koji je nastao kao spoj etničkih skupina koje su se preklapale i miješale tijekom stoljeća migracija. Procjenjuje se da je 2017. Francuska imala oko 67 milijuna stanovnika. U Francuskoj žive oko 3,5 milijuna stranaca, a najmnogobrojnija etnička skupina su Talijani s oko 5 milijuna. Službeni jezik je francuski, a govori se još 10ak regionalnih jezika. Najveći grad je Pariz koji je ujedno i glavni grad, a u gradovima živi više od polovice stanovništva. Francuska je definirana kao visokorazvijena zemlja i pripada najvećim gospodarskim svjetskim silama. (Proleksis enciklopedija, 2018)

Po veličini BDP-a Francuska je sedma u svijetu, a treća u Europskoj Uniji. Veliki vlasnički i poslovni utjecaj ima u prometnom sektoru, zatim u elektroprivredi, telekomunikacijama i proizvodnji oružja. Također, brojne modne marke su poznate u svijetu, poput Diora, Chanel, Saint Laurent i mnoge druge. Isto tako, Francuska je među vodećim europskim zemljama u poljoprivredi i proizvodnji hrane. (Hrvatska Enciklopedija, 2021)

- Nacionalna kultura

Francuzi su često formalni i uljudni ljudi koji cijene umjetnost i intelektualizam. Također, jako su pristojni i poštuju pozdravljanje u trgovini, baru ili bilo gdje drugdje. Važno je koristiti točne izraze pozdravljanja, kod upoznavanja važno je i rukovati se, a kad se osobe više poznaju koriste i poljupce u oba obraza. U Francuskoj se smatra nepristojnim nekoga posjetiti bez najavljanja i poziva. Kod posjeta u nečiji dom, bitno je ponijeti mali poklon, ali je važno izbjegavati krizanteme jer su povezane sa sprovodima. (Complete France, 2017)

U Francuskoj se poziv u goste smatra čašću, te se očekuje od gostiju da se lijepo odjenu i da pozdrave sve prisutne prilikom dolaska i odlaska. Također, maniri za stolom su jako cijenjeni. Prilikom večere, ne bi smjeli otvarati usta i razgovarati dok jedu, a nakon što popiju piće moraju se nježno obrisati. Važnu ulogu u francuskoj kuhinji ima vino, često se poslužuje uz obroke i obično ljudi komentiraju njegove okuse i kvalitetu. Francuzi jako vole francuski jezik, te ukoliko gosti pokažu trud oko učenja francuskoj jezika to stvara bolji dojam i izgrađuje bolje međuljudske odnose u Francuskoj. Također, ponose se svojom poviješću i kulturom.

Francuzi jako cijene vlastitu privatnost i privatnost drugih. Nikada ne razgovaraju o dobi, obitelji, seksualnoj orijentaciji s ljudima koji im nisu prijatelji. Isto tako, nikada ne razgovaraju o plaći i financijama, niti u krugu svojih prijatelja. Francuzi su jako izravni u komunikaciji, a jedan od razloga za to je što je francuski jezik precizan i teško je ne postaviti izravno pitanje. Također, ne vole javne nesuglasice, ali uživaju u kontroliranim raspravama. Obično ne pričaju šale, a cijene šaljive priče stvarnom životu. ( Cultural Atlas, 2021)

- Poslovna kultura

Poduzeća u Francuskoj karakteriziraju se kao visoko organizirana i hijerarhijski strukturirana s jasno definiranom pozicijom i moći. Odluke se donose s vrha i posebno se cijeni profesionalnost. Također, Francuzi vole marljiv rad, ali ne vole radoholičare. Poslovni sastanci se odvijaju prema dogovorenom dnevnom redu, a odluke i pravila donosi šef. Također, na poslovnim sastancima se posebno poštuje raspored sjedenja i ulaska na sastanak. Isto tako, poštuje se unaprijed sastavljen tijek sastanka i posao se odvija prilično sporo. Sastanci se odvijaju u formalnom okruženju, a poslovni obroci se obično odvijaju u

restoranima, a ne u kafićima ili barovima. Na početnim fazama pregovaranja su uobičajeni poslovni ručkovi i večere radi uspostavljanja dugoročnih veza. Isto tako, na formalnim sastancima nije uobičajeno proturječiti šefu. U poslovnom svijetu se izrazito cijeni točnost. Nužno je zakazati termin sastanka pismenim putem ili telefonom, najčešće u dogovoru s tajnicom dva tjedna unaprijed.

Također, jako je bitan stil odijevanja u poslovnom svijetu. Muškarci uglavnom nose svečana i uredna odjela i kravate, a žene modernu i pristojnu odjeću.

Važna karakteristika francuske poslovne kulture je naglasak na uljudnost i formalnost, a posebice u komunikaciji. Izravni su u komunikaciji i jako je važan kontakt očima. Također, iako većina zna engleski, ne vole ga koristiti na sastancima, nego uvijek koriste francuski jezik.

Na večerama ne vole razgovarati o poslu, smatraju da je to vrijeme za druženje i uživanje u hrani. Također, u francuskom poslovnom svijetu jako je važno održavanje dugoročnih poslovnih veza, te razvijanje velike mreže bliskih poslovnih odnosa. Dugoročne poslovne odnose održavaju međusobnim povjerenjem i poštovanjem uz odgovarajuće ponašanje i formalnost. Isto tako, nastoje održati jasnu razliku između poslovnog i privatnog života. ( Cultural Atlas, 2021)

## **5.2. Azijske zemlje**

U nastavku rada analizirati će se kultura dvije odabrane zemlje Azije, odnosno kultura Indije i Kine. U tablici ispod nalaze se osnovni podaci kroz koje su uspoređene Kina i Indija. Indija obuhvaća 3.287.259 km<sup>2</sup>, a Kina 9.596.960 km<sup>2</sup>, što čini Kinu 192% većom od Indije. Obje zemlje imaju ekonomije u razvoju, te zajedno čine više od polovice azijskog BDP-a. Prema podacima iz tablice posebno se ističe Kina po broju stanovnika i BDP-u. U tablici ispod su detaljno uspoređene zemlje, te nakon toga analizirane nacionalna i poslovna kultura tih zemalja.

Tablica 2 Usporedba azijskih zemalja

	<b>Indija</b>	<b>Kina</b>
<b>Glavni grad</b>	New Delhi	Peking
<b>Službeni jezik</b>	Hindski	Kineski
<b>Površina</b>	3.287.259 km <sup>2</sup>	9.596.960 km <sup>2</sup>
<b>Stanovništvo(2020)</b>	1.380.004.385	1.439.323.776
<b>BDP (2020.)</b>	2.708.770 milijarde USD	14.722.840 milijarde USD
<b>Nezaposlenost (2020)</b>	7,11%	3,8 %
<b>Religija</b>	Uglavnom hinduisti	Sinkretizam

Izvor: izrada autora prema Country Economy, 2020,  
<https://countryeconomy.com/countries/compare/spain/france>

### 5.2.1. Indija

Indija je država u južnoj Aziji, smještena u Indijskom potkontinentu između Kine, Nepala, Butana na sjeveru, Myanmara i Bangladeša na istoku, Bengalskog zaljeva na jugoistoku, Arapskog mora i Pakistana na zapadu. Prema popisu stanovništva iz 2011. godine u Indiji je zabilježen broj stanovnika od 1 210 193 422. Broj stanovnika u davnoj prošlosti je bio mnogo manji i jako je sporo rastao zbog teške gospodarske i zdravstvene prilike, te zbog gladi i epidemija.

U Indiji živi više od milijardu ljudi koji označavaju veliku kulturnu raznolikost između jezika, vjerskih tradicija, kulturnih raznolikosti, socijalnih slojeva. Govori se oko 387 jezika. Od 1949. godine službeni jezik Indije je hindski, a po cijeloj Indiji se sporazumijeva engleskim jezikom. Engleski jezik se smatra pomoćnim službenim jezikom, a često se koristi za vladine i komercijalne svrhe. Iako Indija ne priznaje službeno rasne i etničke kategorije u nacionalnom popisu, i dalje je jedna od etničkih najraznolikijih populacija na svijetu. Indija se može podijeliti na dvije glavne skupine prema jezičnom podrijetlu, a to su Indoarijske i Dravidske. Na jednom dijelu Indije govori se indoeuropski jezik, a u drugom dijelu dravidski jezik, a osim tih jezika mnogi manji narodi govore svojim jezicima. (Enciklopedija.hr, 2021) Iako se Indija smatra mjestom s najraznolikijom populacijom, te se svi elementi kulture ne odnose jednako na sve, postoje zajedničke teme i principi koje predstavljaju vrijednosti, stavove, uvjerenja i norme dominantnog društva u Indiji.



- Nacionalna kultura u Indiji

U mnogim dijelovima Indije uobičajeno je da se ljudi pozdravljaju tradicionalnim hinduističkim pozdravom „namaste“, popraćeno klimanjem glave ili naklonom. Isto tako, uobičajeno je prilikom pozdravljanja pritisnuti dlanove vrhovima prstiju prema gore. U Indiji se uglavnom ne koriste zagrljaji i poljupci prilikom pozdravljanja. Prilikom pozdravljanja prvo pozdravljaju najstarije osobe. Verbalno pozdravljanje se razlikuje ovisno o religiji kojoj pripadaju.

U Indiji se stopala smatraju najprljavijim dijelom tijela, te se nikada ne smiju usmjeravati prema drugoj osobi, hramu ili božanstvu. Također, vrh glave se smatra najvažnijim dijelom tijela. Dodirivanje osobe po vrhu glave se smatra bezobraznim.

Isto tako, lijeva ruka se koristi samo za čišćenje, a desnom ili objema rukama se dodaju predmeti. U Indiji je odnos prema vremenu i točnosti opušten kod neformalnog druženja, uobičajeno je da ljudi dođu na događaje pola sata ili sat vremena nakon dogovorenog vremena.

Također, Indijci se smatraju vrlo gostoljubivim. U gostima nije prikladno da gost nešto odbije. Od gostiju se isto tako, ne očekuju pokloni, ali se cijene ukoliko ih gost donese.

Komunikacija u Indiji je obično pristojna i neizravna. Obično ljudi u Indiji razmjenjuju mišljenja, ali ne nameću da je njihovo stajalište točno. Ukoliko se ne slažu s nečim, Indijci neće izravno odbiti ili reći „ne“, nego će neizravno izraziti odbijanje, korištenjem riječi možda ili šutnjom. U Indiji je rijetko dodirivanje ljudi prilikom komunikacije, te je rijedak kontakt očima. (Cultural Atlas, 2021)

- Poslovna kultura

Poduzeća u Indiji su hijerarhijski strukturirana, te se odluke uglavnom donose na najvišim razinama. Ukoliko direktor tvrtke, vlasnik ili viši menadžer nisu prisutni na sastanku odluka neće biti donesena. Zadatci i uloge su jasno dodijeljeni, te menadžer neće obavljati zadatke koje bi inače trebao preuzeti netko na nižoj razini u poduzeću. Redoslijed ulaska na poslovni sastanak u Indiji ovisi o važnosti, odnosno najviše rangirana osoba dolazi prva i prva ima pravo izreći uvod na sastanku. Kod dijeljenja posjetnica, svi Indijci ju uzimaju u desnu ili obje ruke, nikako u lijevu ruku. Na početku poslovnog sastanka uobičajeno je razgovarati o obitelji. Na večerama u Indiji je dozvoljeno i uobičajeno razgovarati o poslu.

Osobni odnos je jako važan u Indijskoj poslovnoj kulturi. Upoznavanje treće strane je nužno i Indijci radije rade s osobama koje poznaju i u koje imaju povjerenja. Njihove poslovne veze se često sastoje od rođaka i prijatelja, a ukoliko proširuju svoje poslovne mreže, prvo dobro upoznaju partnere. Poslovno odijevanje u Indiji zahtjeva pristojno i udobno odijevanje. Muškarci uglavnom nose lagana odijela, a kravate nisu obavezne, dok se ženama preporučuju hlače i pokrivena ramena.

U poslovnoj komunikaciji koristi se engleski jezik, izbjegavaju reći „ne“ i jako je važno dobro upoznati partnere i steći povjerenje. ( UK India Bousiness Council, 2021)

### 5.2.2. Kina

Kina je država smještena u istočnoj i srednjoj Aziji, po površini je treća zemlja na svijetu. Najveća je od svih azijskih zemalja i prva zemlja u svijetu po broju stanovnika. Graniči s Rusijom i Mongolijom na sjeveru, Sjevernom Korejom na sjeveroistoku, s Vijetnamom, Laosom, Myanmarom, Butanom, Nepalom i Indijom na jugu, Pakistanom, Afganistanom, Tadžikistanom, Kirgistanom i Kazahstanom na zapadu. Službeni jezik je mandarinski, osim u Hong Kongu i Macau gdje se koristi kantonski. Osim mandarinskog, u Hong Kongu i Macau službeni status imaju i engleski i portugalski jezik.

U Kini osim velikog broja stanovnika, zabilježen je i veliki broj gradova, te je prema zadnjim pokazateljima, ekonomija druga u svijetu. Glavni grad Peking je postao pravi ekonomski „div“. Kinu karakterizira jako razvijena industrija, bogato izgrađeni gradovi, te stroga disciplina svugdje, te su svugdje postavljene kamere. Kineska vlada mora sve nadzirati i kontrolira.

Kineska kultura je tijekom posljednjih pedeset godina prošla kroz veliku i brzu transformaciju i nastavlja se prilagođavati modernom vremenu. U Kini, na velikom zemljopisnom području, mnoštvo je različitih etničkih skupina koje imaju različite dijalekte, običaje i tradiciju. Iako mnogu Kineze smatraju kao homogen narod, u Kini je zapravo spoj mnogo različitih običaja i kultura. (Mondo travel, 2021)

- Nacionalna kultura u Kini

U Kini živi 56 etničkih skupina, a najmnogoljudnija skupina su Han Kinezi koje čine više od 91% stanovništva, a ostalo su manjine. Kineska kultura se razlikuje i nema jedinstvenog pravila za sve ljude bilo koje nacije. Ipak, postoje određene osobine koje su zabilježene u široj mjeri u Kini i zbog toga mogu predstavljati osobine svih ljudi u Kini.

Kinezi su marljivi ljudi, vole puno raditi i učiti, rade prekovremeno, te vjeruju ako ne daju sve od sebe, naći će se drugi koji mogu raditi bolje i brže od njih. Također, su ambiciozni i željni uspjeha. Ambicija im je pokretačka snaga da postanu bolji, te unatoč neuspjehu ne posustaju nego se trude biti bolji. Isto tako, Kinezi uvijek naglašavaju poštovanje prema starijim osobama, te postoji zakon o poštivanju starijih osoba. Ukoliko djeca redovito ne posjećuju svoje roditelje, to se smatra protuzakonito. Tvrtke imaju dužnost svojim radnicima dati slobodno vrijeme da posjete svoje roditelje. Za razliku od ostalih zapadnih kultura koje vole izravno komunicirati, Kinezi koriste neizravnu komunikaciju. Koriste simbole i izraze prilikom komuniciranja, te izbjegavaju izravna pitanja kako se netko ne bi osjećao nelagodno. U Kini je obitelj temelj kulture, te sklad u obitelji osigurava mir u zemlji. Također, temelj kulture je i harmonija. Harmonija s prirodom znači da čovjek voli i štiti prirodu. U mnogim aspektima života, Kinezi se povezuju s prirodom, brinu se i štite prirodu. (China Local Tours: 2021)

- Poslovna kultura

U Kineskoj poslovnoj kulturi posebno se stavlja naglasak na dobru pripremu za sastanak. Također, materijali za sastanak trebali bi biti u crno bijeloj tehnici, potrebno je izbjegavati boje. Na početku sastanka bitan je razgovor čime se ostvaruju bolji odnosi. Također, bitno je ne pokazivati previše emocije jer to može izazvati negativne učinke na poslovne pregovore. Isto tako, u sobu za sastanke ulazi se hijerarhijskim redoslijedom, te najviše rangirana osoba ulazi prva. Rukovanje je uobičajeno u poslovnim sastancima.

Govor tijela i geste su jako bitni u poslovnoj kulturi u Kini. Držanje tijela uvijek je formalno i pažljivo čime se pokazuje poštovanje i samokontrola. Poslovna odjeća mora obuhvatiti konzervativna odijela, ali tamnih boje jer se svijetle smatraju neadekvatnim. Također, točnost

je jako važna. Kašnjenje se smatra ozbiljnim prekršajem u kineskoj poslovnoj kulturi. U kineskoj poslovnoj kulturi zabranjuju se darovi. Davanje poklona u Kini se smatra podmićivanjem, što Kinezi smatraju ilegalnim.

Poziv na piće se ne smije odbiti jer je to dobar znak za izgradnju osobnog odnosa. Prilikom obroka, Kinezi poslužuju 20 do 30 jela pa je bitno ne jesti previše odjednom. Isto tako, ostavljanje praznog tanjura označava da osoba nije dobila dovoljno hrane i da želi još. Također, u Kini je normalno podrigivati za vrijeme jela jer je to znak užitka u hrani. U komunikaciji je jako bitno izbjegavati negativne izjave jer se smatraju nepristojnim, te umjesto odgovora „ne“ može se upotrijebiti riječi „možda“, „vidjet ćemo“ i slično. (Today Translations, 2021)

### 5.3. Afričke zemlje

U nastavku rada prikazana je analiza nacionalne i poslovne kulture dviju zemlje Afrike, kultura Nigerije i kultura Kameruna. Također, uz pomoć tablice prikazuje se razlika između tih zemalja. Nigerija obuhvaća 923.770 km<sup>2</sup>, a Kamerun 475.440 km<sup>2</sup> što čini Kamerun 51% veličine Nigerije. Također, Kamerun ima manji broj stanovnika, ali i manji postotak nezaposlenosti od Nigerije. Detaljne podatke o usporedbi Kameruna i Nigerije nalaze se dolje u tablici.

Tablica 3 Usporedba afričkih zemalja

	<b>Nigerija</b>	<b>Kamerun</b>
<b>Glavni grad</b>	Abuja	Yaoundé
<b>Službeni jezik</b>	Engleski	Francuski i engleski
<b>Površina</b>	923.770 km <sup>2</sup>	475.440 km <sup>2</sup>
<b>Stanovništvo(2020)</b>	206.139.589	26.545.863
<b>BDP (2020.)</b>	432,30 milijarde USD	39,02 milijarde USD
<b>Nezaposlenost (2020)</b>	9,01%	3,62%
<b>Religija</b>	Uglavnom islam	Uglavnom kršćanstvo

Izvor: izrada autora prema Country Economy, 2020,  
<https://countryeconomy.com/countries/compare/spain/france>

### 5.3.1. Nigerija

Nigerija je država u zapadnoj Africi, ime je dobila prema rijeci Niger koja teče po njezinom teritoriju. Proglašena je najmnogoljudnijom afričkom državom. Graniči s Čadom, Beninom, Nigerom i Kamerunom, te ima izlaz na Gvinejski zaljev. Smatra se sjedištem raznih etničkih skupina koje upotrebljavaju više od 500 jezika, te mnogo različitih kultura i religija. Glavni grad Nigerije od 1991. godine je Abuja, koja je planski izgrađena u središtu države. Ima vrlo brz porast stanovništva, te je u samo osam godina zabilježeno porast od 41 milijun stanovnika, te se prema tome smatra najmnogoljudnijom državom u svijetu i na prvom mjestu u Africi. Najbrojnija skupina su Jorubi na jugozapadu Nigerije, zatim Hausi i Fulani na sjeveru, Ibibo na jugu, Ibo na sjeveru Nigerije, te Kanuri u zavalu Čeda. (Wish, 2020)

Službeni jezik Nigerije je engleski iako ga govori samo 75% stanovništva Nigerije. Uz engleski, najviše se upotrebljavaju hausa, igbo i joruba jezici, te osim njih postoje još poneki jezici koji se koriste, ali nisu još dovoljno istraženi niti utvrđeni kojoj jezičnoj skupini pripadaju. Stanovništvo Nigerije gotovo je jednako podijeljeno na muslimansku i kršćansku religiju, osim što muslimani zauzimaju sjever zemlje, a kršćani središnji i južni dio zemlje. Utvrđeno je da je Nigerija najveći proizvođač nafte u Africi, a prema procjenama MMF-a iz 2016. godine najveća je ekonomija na afričkom kontinentu. No, unatoč jakoj ekonomiji i prirodnim resursima u određenom dijelu Nigerije vlada velika glad i siromaštvo. (Aljazeera, 2017)

- Nacionalna kultura Nigerije

U Nigeriji je društvo podijeljeno prema religiji, polovina stanovnika su muslimani, a 40% su katolici. Zbog tih razlika u vjeri jako često izbijaju sukobi i uništavaju se sela. Prema tome i kultura i ponašanje ljudi u Nigeriji se dijeli ovisno o religiji kojoj pripadaju. Na sjeveru zemlje ljudi žive u skladu s muslimanskim običajima, a to znači da je zabranjeno obraćanje ženi bez dozvole muža ili brata, zatim tijekom mjeseca ramazana zabranjeno je jesti i piti na javnim mjestima po danu i još mnogi slični običaji.

U cijeloj Nigeriji pozdravljanje prilikom susreta ima veliku važnost, te uglavnom traje dugo i može uključivati razna pitanja o obitelji, zdravlju i sl. U mnogim dijelovima Nigerije je uobičajeno da starije osobe prve započnu pozdrav. Rukovanje je jako važno i uobičajeno je

razmjenjivati dugotrajna rukovanja sa svim poznanicima, a dok su grljenje i poljubac prihvatljiv samo u određenim dijelovima zemlje i samo među dobrim prijateljima i obitelji.

Stanovnici Nigerije su opušteni i topli u komunikaciji i pozdravljanju. Vrlo često se u komuniciranju obraćaju s velikom ljubaznošću i otvorenim znakovima poštovanja. Izricanjem znakova poštovanja pokazuje da se u Nigeriji upotrebljavaju titule i počasti. Također, često se obraćaju ljudima riječima ujak, tetka, poglavica umjesto korištenja imena. (World Business Culture, 2021)

- Poslovna kultura u Nigeriji

Iako u Nigeriji živi mnoštvo različitih etničkih skupina, za dobro poslovanje na tržištima Nigerije važno je poznavati ukupnu poslovnu kulturu Nigerije. Gotovo u cijeloj Nigeriji vlada poduzetnički duh, gotovo svi stanovnici su poduzetnici, bave se različitom vrstom poduzetničke aktivnosti. Također, svi teže razvitku novih mogućnosti na tržištu. Poduzetnička kultura u Nigeriji je hijerarhijske prirode, jako poštuju starije poslovne partnere ili partnere na višoj hijerarhijskoj razini u tvrtki. Također, jako puno tvrtki u Nigeriji je obiteljski orijentirano, odnosno gotovo u svakoj tvrtki rade nekoliko članova obitelji.

U poslovnoj kulturi Nigerije veliku ulogu imaju poslovni sastanci u 4 oka. Prije uspostavljanja poslovnog odnosa, odnosno na prvom sastanku dobro upoznaju svog poslovnog partnera na osobnoj razini. Više cijene sastanke preko telefona nego poruke i na taj način komunikaciju smatraju učinkovitiju. Također, uobičajeno je da ne odgovaraju brzo na e-mail poruke. (Nigeria Business Culture, 2018) Najčešći pozdrav na sastancima je rukovanje, a posebno je bitno da žena prva pruži ruku. Isto tako, poštivanje i izricanje titula prije imena i prezimena poslovnog partnera je uobičajena praksa. Davanje i primanje posjetnica je prilično strogo, zahtijeva se da se prime s dvije ili samo desnom rukom, nikako lijevom. Isto tako, bitno je proučiti dobivenu karticu prije nego ju spuste na stol. Također, Nigerijci žive i rade opuštenije, cijene točnost, ali je manje važno pridržavanje rasporeda. Isto tako, zbog nestabilnih prometnih uvjeta jako je teško doći na vrijeme, te se posebno cijeni strpljenje u nigerijskim poslovima. (Luxury Travel Guide, 2020)

### 5.3.2. Kamerun

Kamerun je država smještena na spoju središnje i zapadne Afrike. Graniči s Nigerijom na sjeverozapadu, Srednjoafričkom Republikom na istoku, Čadom na sjeveroistoku, Ekvatorskom Gvinejom i Gabon na jugu, te Republikom Kongo na jugoistoku. Glavni grad je Yaounde koji se nalazi na središnjem djelu zemlje. Stanovništvo je vrlo raznoliko i ima preko 200 različitih etničkih skupina, a najbrojnije i najpoznatije skupine su: Fang, Bamileke i Bamum, Duala, Landa i Basa, Fulbe. Govori se oko 230 jezika, a službeni jezici su engleski i francuski. (Britanica, 2020)

Država Kamerun se smatra jednom od gospodarski stabilnijim državama u Africi koja se nakon osamostaljenja relativno brzo razvila. Za razvoj gospodarstva veliku ulogu ima povoljna klima i bogata nalazišta nafte i ostalih sirovina. Vrlo važnu ulogu u gospodarskoj strukturi ima poljoprivreda koja zapošljava gotovo tri četvrtine stanovnika. Zasnovana je na proizvodnji kaka, kave, pamuka, banane, kaučuka, žitarica, drva i žive stoke. Izvoz i uvoz su izjednačeni, a važnu ulogu za izvoz ima tvornica aluminija u gradu Edei. Više od polovice vrijednosti izvoza daju nafta i derivati koji se izvoze u Italiju, Francusku, Španjolsku, Nizozemsku i SAD. Najviše uvoznih proizvoda dolazi iz Francuske, a uvoze se razne sirovine i polupreradevine, strojevi, prehrambeni proizvodi, električni uređaji. (Proleksis Enciklopedija, 2013)

- Nacionalna kultura

U Kamerunu od velike važnosti imaju obiteljske i prijateljske veze i duboko se slijede. Šire obitelji, roditelji, djeca, bake i djedovi, rođaci uglavnom žive zajedno.

Važan dio kulture je poštovanje, a posebno prema starijima. Odluke u obitelji donosi otac, te i djeca u tinejdžerskoj dobi uglavnom ovise o svojim roditeljima.

U tradicionalnim obiteljima postoje pravila u komunikaciji, djeca ne mogu slobodno razgovarati o osjetljivim temama sa svojim roditeljima. Također, izravno komuniciranje negativnih emocija nije uobičajeno i uglavnom se pokazuje govorom tijela, mrštenjem, zadržavanjem tišine, povlačenjem nogu po podu. Isto tako, djeca ne uspostavljaju kontakt očima s odraslim ljudima, posebice ako je odrasla osoba ljuta, jedino im je dozvoljeno uspostaviti kontakt očima s vršnjacima. (AFS, 2021)

U Kamerunu žive brojne etničke skupine, a one se dijele na dvije glavne skupine: frankofonske i anglofonske skupinu. Oblik pozdravljanja u zemlji se dijeli ovisno o frankofonskom i anglofonskom području. U oba područja kod pozdravljanja muškaraca uobičajeno je rukovanje desnom rukom. U frankofonskom području bliski prijatelji se pozdravljaju zagrljajem, poljupcem i rukovanjem. U anglofonskom području bliski prijatelji imaju specifičan oblik pozdrava, odnosno jedinstveni stisak ruke uz povlačenje ruku i pucanjem palcem po srednjem prstu druge osobe. Također, u Kamerunu muškarci prilikom pozdravljanja starije osobe ili osobe višeg položaja u znak poštovanja spuštaju glavu i odvrću pogled. Isto tako, žene obično nemaju kontakt očima prilikom pozdravljanja, čak i ako se pozdravljaju s ženama. Postupak pozdravljanja traje određeno vrijeme jer se tijekom pozdrava raspituje o obitelji i ostalim pitanjima općeg interesa.

Prilikom posjeta u kamerunski dom, važno je domaćinu ponijete voće, viski ili vino, ali ako je domaćin musliman, alkohol nikako nije dozvoljen. Isto tako, pokloni se nikako ne smiju dati lijevom rukom, nego desnom ili s obje ruke. Tijekom druženja nikada ne razgovaraju o poslu. A u tradicionalnim obiteljima prvo jedu muškarci, zatim žene pa djeca, ali gost uvijek jede s muškarcima. Također, u Kamerunu ljudi uglavnom jedu rukama, jedino stranom gostu poslužuju pribor. (Commisceo Global, 2021)

Komunikacija u Kamerunu je izrazito različita zbog brojnih etničkih skupina. Najbolje je započeti razgovor o nogometu, to je najsigurnija polazna točka za razgovor. Također, tijekom razgovora nije dozvoljeno raspitivati se o vjeri sugovornika jer to izaziva neprijateljski odgovor i odnos. U komuniciranju su jako otvoreni, te ukoliko im se nešto ne sviđa jasno će to izreći. Javno prikazivanje osjećaja nije uobičajeno, te se ja javnim mjestima parovi ne drže za ruke niti grle. (Yannick, T.E., 2018)

- Poslovna kultura u Kamerunu

Kamerunska vlada teži razvijanju strategije kojom će uvjeriti strane ulagače da što više ulažu i posluju s Kamerunom. Kamerun je zemlja dobra i korisna za ulaganje jer je bogata prirodnim resursima. Vlada potiče strane ulagače da ulažu u turizam, prijevoz, poljoprivreda kako bi ojačala svoju ekonomiju. Također, zemlja nudi brojne pogodnosti za ulagače ukoliko posluju s njihovom zemljom. Gotovo u svim tvrtkama u Kamerunu oko 60% zaposlenika je iz jedne etničke skupine. To je jedan od problema koji mladim ljudima otežava zapošljavanje, odbija im se životopis jer ne pripadaju istoj etničkoj skupini kao šef tvrtke. Također, za



stjecanje radnog ugovora ili napredovanje u poslu potrebno je krvno srodstvo sa šefom. (Yannick, 2018)

Poslovni sastanci u Kamerunu su manje privatni nego u Europi ili Sjevernoj Americi. Ured za sastanke se može dijeliti s drugim ljudima i drugi ljudi mogu slobodno ući na sastanak i prekinuti ga. Iznenadni prekid sastanka se ne smatra znakom nepoštovanja, nego je to uobičajena pojava i sastanak se normalno nastavlja. Na sastanku se ne skida jakna, jedino ako to netko dozvoli jer se to inače smatra previše ležernim. Također, nepristojno je započeti rukovanje s nadređenom osobom, potrebno je pričekati da nadređena ili starija osoba prva pruži ruku. Poslovna komunikacija je formalna i slijedi pravila ponašanja. Također, nije dozvoljeno okrenuti leđa starijoj osobi, čak i ako je to nužno zbog rukovanja s drugom osobom. U komunikaciji često preklapaju sugovornika ukoliko znaju što će reći, te očekuju da će se sugovornik složiti ili ne složiti s izgovorenim ili promijeniti temu. Isto tako, često koriste poslovice kako bi poboljšali svoju komunikaciju. (Commisceo Global, 2021)

## **6. Intervju s poduzetnikom**

Uuz analizu odabranih zemalja Europe, Azije i Afrike te analizu pravila ponašanja koja određuje kultura u svakoj od zemalja, u istraživačkom dijelu rada proveo se i dubinski intervju s poduzetnikom koji je vlasnik tvrtke u Francuskoj i Kamerunu. Pitanja su bila polu-strukturirana, vezana uz vođenje tvrtke i poslovni bonton u dvije zemlje s obzirom na kulturološke razlike. Pitanja su se odnosila na organizaciju posla, zapošljavanje ljudi, prmoviranje proizvoda, poslovne sastanke, važnost informiranja o stranom partneru i sl.

### **6.1. Osnovne informacije o poduzetniku i tvrtki „Gaz Protec Services“**

Intervju s poduzetnikom proveden je usmenim putem 29. kolovoza 2021. godine kroz sedam pitanja, a ostalih osam pitanja provedeni su pismenim putem 3. rujna jer je poduzetnik zbog poslovnih razloga oputovao u Francusku.

Viktor Tchikou je poduzetnik rođen 1960. godine u Kamerunu. Godine 1983. godine preselio se u Francusku, a 1987. došao je u Hrvatsku naučio hrvatski jezik, a zatim završio Agronomski fakultet u Zagrebu. Nakon toga vratio se u Francusku i tamo je radio kao trgovac u supermarketu. Nakon što je stekao iskustvo rada u prodavaonici, otvorio je vlastitu prodavaonicu u Kamerunu. To je bila specijalizirana prodavaonica koja je u tadašnje vrijeme pružala usluge pristupa internetu, te ponudu računala, mobitela i ostale tehnologije.

Tvrtka kojom poduzetnik upravlja naziva se „Gaz Protec Services“, a glavno sjedište tvrtke je smješteno u gradu Eaubonne u Francuskoj. Tvrtka „Gaz Protec Services“ se bavi ugradnjom razne vrste plinskih detektora, održavanjem i kalibracijom fiksnih detektora, obukom korisnika kako bi mogli samostalno uočiti upozorenja koja detektor nudi, te iznajmljivanjem detektora. Pravni oblik tvrtke je EURL, odnosno društvo s ograničenom odgovornošću u vlasništvu jedne osobe i poslovanje je u potpunom vlasništvu trgovca pojedinca odnosno vlasnika. Tvrtka u Francuskoj i tvrtka u Kamerunu imaju istu ponudu, obavljaju iste poslove, imaju istog vlasnika, te su međusobno povezane jer tvrtka u Francuskoj nabavlja materijal potreban za rad u Kamerunu. U Kamerunu je trenutno zaposleno 7 zaposlenika, a u Francuskoj 6, no do kraja ove godine planiraju zaposliti još 3 zaposlenika u Francuskoj.

## 6.2. Intervju

Glavna motivacija koja je poduzetnika potakla na pokretanje vlastite tvrtke je ta što je uočio veliku potražnju za detektorima u Francuskoj, a imao je dovoljno znanja i iskustva za pokretanje vlastitog poslovnog pothvata. Kao što je navedeno u uvodu ovog dijela rada, poduzetnik je nakon završetka fakulteta radio u supermarketima, tu je stekao iskustva rada s kupcima, a nakon toga je odlučio i otvorio vlastitu prodavaonicu. Nakon što je otvorio vlastitu prodavaonicu u Kamerunu, bavio se gradnjom kuća, te se zbog nedostatka radnika za rad sa strujom vratio u Francusku na usavršavanje rada sa strujom. Povratkom u Francusku zaposlio se u tvrtki koja se bavila instalacijama i detektorima za vatru i požare. Radom u toj tvrtki stekao je iskustva i 2010. samostalno je pokrenuo tvrtku u Francuskoj koja pruža detektore za plin. Nakon dvije godine, uočio je veliku potražnju za detektorima plina u Kamerunu, te je i tamo otvorio tvrtku koja se bavi ponudom detektora plina.

Svoju tvrtku je prvo odlučio pokrenuti u Francuskoj jer je tu radom u tvrtki s detektorima već upoznao industriju i tržište. Odluku da pokrene tvrtku za detektore plina i u Kamerunu donio je jer je i u Kamerunu uočio potražnju za detektorima, a nedostatak ponude detektora. Isto tako, u Kamerunu je već imao svoju tvrtku za pružanje usluga Interneta, te je bio upoznat s postupcima za pokretanje poslovnog pothvata. Također, Victor je kroz ovaj intervju naglasio kako je u Francuskoj relativno jednostavno pokrenuti poslovni pothvat:

*„U Francuskoj je relativno jednostavno pokrenuti poduzeće, dovoljno je samo donijeti potvrdu da sam stručno osposobljen za to područje, da imam lokal, a za ostale postupke država sama pomaže poduzetnicima. Francuska jako puno ulaže u poduzetnike i puno pomaže u pokretanju vlastitog poduzeća. Stav Francuske je takav da je bolje pomagati ljudima da pokrenu vlastiti poslovni pothvat, nego da im daje svoje sredstva dok su nezaposleni i u potrazi za poslom. Isto tako, i u Kamerunu postoje brojne organizacije koje nude pomoć i potporu u pokretanju poduzeća.“*

Tvrtka u Kamerunu i tvrtka u Francuskoj su identične, nude potpuno iste proizvode i usluge, zaposlenici rade jednako radno vrijeme. Također, zaposlenici ove dvije tvrtke svakodnevno

komuniciraju jer zaposlenici iz Francuske nabavljaju materijal koji je potreban za rad u Kamerunu i šalju ga. Komunikacija se odvija na francuskom jeziku, usmenim putem preko telefona. Prilikom komunikacije ne dolazi do poteškoća i nejasnoća jer je francuski jezik službeni jezik i Francuske i Kameruna. Također, poduzetnik naglašava da prilikom odabira svojih zaposlenika najvažnije mu je da ih dobro upozna i da stekne povjerenje u njih. Također, organizacijska kultura u obje tvrtke je jednaka, poduzetnik navodi da je glavni cilj njegove tvrtke povjerenje, te je to jednako važno u obje tvrtke.

Victor je živio i radio u Kamerunu i u Francuskoj prije nego je pokrenu tvrtku „Gaz Protec“ , te je upoznao kulturu obje zemlje i uspio je stvoriti ujednačenu organizacijsku kulturu koju provodi u obje zemlje. Isto tako, uz povjerenje i dobro poznavanje svakog zaposlenika, za njegovu organizaciju je jako važna kvaliteta rada, kvaliteta zaposlenika i sjajna suradnja s cijelim timom. Isto tako, poslovni sastanci se odvijaju na potpuno jednak način u Francuskoj i Kamerunu.

*„Iako su kulture različite, u našoj tvrtki se u poslovnom dijelu sve odvija jednako, na isti način se dodjeljuju zadatci, pozdravlja. Razlika u poslovnim sastancima ovisi o području kojem vlasnik pripada u Kamerunu, kultura u selu je jako različita od kulture u gradu. U Francuskoj je puno važnije točnost, također, bitno je da ljudi dođu na sastanak 10ak minuta ranije nego je dogovoreno i vrijeme nije prilagođeno za kave nego samo za posao. Dok je u Kamerunu opuštenije, vrijeme sastanka se dogovara, ali nije toliko važna točnost. Smatram da je kultura naše organizacije jednaka u obje tvrtke, svi zaposlenici rade na jednak način i zbog toga se i poslovni sastanci odvijaju na jednak način. „*

Na pitanje „Po čemu se razlikuju od konkurencije?“ poduzetnik je odgovorio da je u njihovom poslu najvažnije poštenje i ozbiljnost na radu, te ostvarivanje izvrsne kvalitete rada i da je to najbolji način s kojim se bore protiv svojih konkurenata. Isto tako, nastoje izvršiti usluge prema kupcima brže od konkurencije, te nastoje uvijek imati dovoljno zaliha kako bi svakom kupcu uvijek bili na raspolaganju i zadovoljili njegove potrebe u što kraćem roku.

Također, promociju svojih proizvoda i usluga provode na web stranici i usmenom predajom. Njihovi klijenti jako puno govore o kvaliteti njihovog rada, te o kvaliteti proizvoda i usluga i na taj način se najbolje promovira njihov rad.

Kod izbora zaposlenika za svoju tvrtku poduzetnik naglašava da mu je najbitnija ljudska kvaliteta, te odnos prema kupcima i tehničke vještine. Na početku osnivanja tvrtke Victor je šest godina radio sam, a nakon toga je svoje zaposlenike birao prema tehničkim vještinama, a zatim i prema kvaliteti ljudi. Također, na početku je imao problema prilikom pronalaska zaposlenika jer je područje bilo nepoznato i nije bilo zaposlenika koji su bili stručno osposobljeni za taj posao. Nakon određenog vremena, taj problem je bio mnogo manji i puno lakše je pronalazio kvalitetnu radnu snagu. Isto tako, upravljanjem tvrtkama u dvije različite zemlje i održavanje poslovnih sastanaka za Victora ne stvara veliki problem. Po njegovom mišljenju uz dobru organizaciju i dobar tim to je puno lakše. Isto tako, smatra da je jako važno dobro upoznati kulturu, te da i on sam ne bi bio toliko uspješan da nije živio i upoznao kulturu Francuske i Kameruna prije pokretanja tvrtke.

Nakon razgovora o tvrtki, poduzetnik je iznio vlastiti stav o općoj kulturi Francuske i Kameruna, te o kulturi u Hrvatskoj. Naglasio je da je kultura u Kamerunu izrazito različita u svakom pojedinom području Kameruna, te da je jako teško definirati kulturu cijele zemlje. U selu je kultura više tradicionalna, nego u gradu, pravila za žene se razlikuju od pravila za muškarce. Uglavnom žene ne idu na ista mjesta kao i muškarci. Francuska je jako moderna zemlja, pravila za žene i muškarce su izjednačene i u selu i u gradu. Također, velika razlika je u vremenu, u Kamerunu je radno vrijeme od 7:30, dok je u Francuskoj od 9 sati. Radno vrijeme je svugdje 8 sati i sva prava vrijeme jednako za sve zaposlenika. Isto tako, naglasio je da je kultura izrazito bitna, te da je jako važno poštivati pravila kulture drugih zemalja. Prilikom dolaska na određeno područje jako je važno proučiti to područje, jer svako područje ima svoju kulturu, koje se može uvelike razlikovati i od ostatka te zemlje. Svako selo, regija ima svoju kulturu i način ponašanja koja se moraju poštivati.

Za Hrvatsku kulturu je rekao da je slična kulturi u Kamerunu, da se ljudi ponašaju na sličan način, te da se Francuska izrazito razlikuje od Hrvatske. *„Hrvatska kultura je jako ukorijenjena u ljudima, što je za mene jako dobro. Prilikom dolaska u Hrvatsku najviše me*

*iznenadio osjećaj dijeljenja, ljudi su vrlo ljubazni, otvoreni i uvijek spremni pomoći, posebice na selu.*

*Hrvatska kultura je jako bliska kulturi Kameruna, posebice u selima. Ljudi u Kamerunskim selima su također ljubazni i uvijek spremni dijeliti. Francuska kultura se uvelike razlikuje jer ljudi ne komuniciraju puno i ne obraćaju pozornost na ljude u okruženju. „*

Također, poduzetnik je planirao proširiti svoje poslovanje i u Hrvatsku, ali je odustao zbog dugotrajnog procesa pokretanja poslovnog pothvata.

*„Planirao sam otvoriti poduzeće u Hrvatskoj, no zbog brojnih zahtjeva u administraciji odustao sam od toga. U Hrvatskoj su procedure za pokretanje poslovnog pothvata prevelike, zahtijevaju preopširne informacije o svakom resursu. Prilikom pokušaja pokretanja poduzeća u Hrvatskoj na samom početku su tražili informacije o svakom pojedinom resursu, dokaze i podatke o svakom koraku. Pokretanje poduzeća u Hrvatskoj traje jako dugo i postupak je složeniji u odnosu na Francusku i Kamerun.“*

Nakon dugogodišnjeg iskustva vođenja vlastitog poslovnog pothvata, te upravljanjem tvrtki u različitim kulturama, poduzetnik je dao savjet svim osobama koje planiraju pokrenuti svoje poduzeće.

*„Osoba koja želi postati poduzetnik mora znati da je jako važno imati hrabrosti jer to nije lako. Isto tako, biti poduzetnik znači raditi puno, uvijek razmišljati o poslu i puno se odricati, ali i voljeti svoj posao. Također, da bi poduzetnik bio uspješan važno je da nauči upravljati svojim zaposlenicima, kupcima, ali i svojom obitelji.“*

## 7. Zaključak

Kultura se definira kao skup vjerovanja, vrijednosti, mišljenja, stavova, odnosno obrazaca ponašanja koji se prenose s generacije na generaciju. Dubinsku strukturu svake kulture čine obitelj, država i religija. Navedena tri elementa su najvažnija u proučavanju i shvaćanju bitnih stvari u životu svakog čovjeka. Prema tome, kultura se može definirati i kao način djelovanja koji razlikuje određene skupine ljudi od ostalih skupina ovisno o naciji, religiji i području u kojem žive. Kultura je dio svakog čovjeka, svaki čovjek ima kulturu koju stječe članstvom u određenom društvu.

Kultura se sastoji od nekoliko razina, a prema jednom od modela razine kulture se dijele na: globalna, organizacijska, nacionalna, grupna i individualna. Nacionalna kultura se definira kao skup vrijednosti, stavova, uvjerenja i ponašanja koje dijeli stanovništvo određene nacije ili država, a organizacijska kultura je skup osnovnih pretpostavki i vjerovanja koja su prihvaćena od članova neke organizacije. Nacionalna kultura ima veći utjecaj na donošenje strateških odluka, te isto tako brojna istraživanja govore da su ponašanja zaposlenika oblikovana kulturom organizacije, ali su pod velikim utjecajem odgovarajuće nacionalne kulture.

Globalizacija označava proces promicanja ljudske suradnje preko nacionalnih granica. Brzim rastom globalizacije i globalnim širenjem organizacija, razumijevanje nacionalne kulture je postalo ključno za uspjeh tvrtke. Širenjem na međunarodno tržište za uspjeh tvrtke od velike važnosti ima prilagodba na različite kulture.

Kroz ovaj rad istraživao se utjecaj kulture na poslovanje, te se kroz praktični dio nastojalo istražiti nacionalna i poslovna kultura izabranih zemalja Europe, Azije i Afrike. Iako se svaka zemlja sastoji od različitih potkultura, te se svi elementi kulture ne odnose jednako na sve, na svaku regiju, svako selo ili grad, postoje zajednički principi koje predstavljaju vrijednosti, uvjerenja i stavove dominantnog društva u svakoj zemlji i mogu se smatrati općom kulturom cijele zemlje. Kultura ima veliki značaj na poslovni bonton, komunikaciju u poslovanju, te hijerarhiju organizacije. Analizom pravila koja definiraju ponašanje u različitim kulturama u zemljama Europe, Azije i Afrike može se reći da sve zemlje imaju svoja pravila koja su specifična i drugačija. Isto tako, može se reći da su zemlje Europe, odnosno Francuska i

Španjolska unatoč blizini i dalje različite, imaju različita pravila ponašanja kako u svakodnevnom, tako i u poslovnom svijetu, a isto tako i zemlje Azije, te zemlje Afrike.

Analizom je utvrđeno da su zemlje Francuska i Španjolska različite po načinu pozdravljanja, načinu odvijanja poslovnih sastanaka, važnosti točnosti u poslovnom i privatnom životu, a slične su po hijerarhijskim i strogo organiziranim poduzećima, po izravnoj komunikaciji, te po dugoročnim poslovnim vezama. Isto tako, velika razlika se može uočiti u azijskim zemljama jer se u Kini davanje poklona smatra podmićivanjem, a to Kinezi smatraju ilegalnim, dok je u Indiji davanje poklona uobičajena pojava u poslovnom okruženju. Također, Nigerija i Kamerun su slične po tome što koriste izravnu komunikaciju, te što se obiteljske veze izrazito cijene i veliki dio poduzeća se sastoji od nekoliko članova obitelji, a razlikuju se po tome što su poslovni sastanci u Kamerunu uglavnom manje privatni, odnosno moguće da sobu za sastanke dijele više grupa ljudi i da se sastanci prekidaju bez isprike.

Kao zaključak, za širenje i poslovanje na međunarodnom tržištu od velike važnosti je dobro istražiti svaku pojedinu kulturu. Poznavanje druge kulture znak je poštovanja, ali i poslovnog uspjeha na međunarodnom tržištu. Također, poznavanje različitih kultura omogućuje bolju komunikaciju i bolju suradnju između partnera na međunarodnom tržištu.



## Literatura

1. AFS (2021). Exploring Cameroonian Culture. Dostupno na: <https://www.afsusa.org/countries/cameroon/> [pristupljeno: 20.7.2021.]
2. Aljazeera (2017). Nigerija: Bogata država i gladno stanovništvo. Dostupno na: <https://balkans.aljazeera.net/news/world/2017/3/9/nigerija-bogata-drzava-i-gladno-stanovnistvo> [pristupljeno: 2.7.2021.]
3. Andreatta, S., Ferraro, G. (2012) Elements of culture: an applied perspective, Wadsworth: Cengage Learning. Dostupno na: [https://books.google.hr/books?hl=hr&lr=&id=LXoJAAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR4&dq=elements+of+culture&ots=NuAnWQB1eM&sig=ttz4\\_nZcdqWaCcj2qKwwgxP7Pk&redir\\_esc=y#v=onepage&q=elements%20of%20culture&f=false](https://books.google.hr/books?hl=hr&lr=&id=LXoJAAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR4&dq=elements+of+culture&ots=NuAnWQB1eM&sig=ttz4_nZcdqWaCcj2qKwwgxP7Pk&redir_esc=y#v=onepage&q=elements%20of%20culture&f=false)
4. Bitesize (2021). Globalisation. Dostupno na: <https://www.bbc.co.uk/bitesize/guides/zxpn2p3/revision/2> [pristupljeno: 17.6.2021.]
5. Britanica (2020). Cameroon. Dostupno na: <https://www.britannica.com/place/Cameroon> [pristupljeno: 15.7.2021.]
6. China Local Tours (2021). Chinese people – Characteristics and Lifestyle. Dostupno na: <https://www.chinalocaltours.com/chinese-people/> [pristupljeno: 30.6.2021.]
7. Commisceo Global (2021). Cameroon - Guide to Language, Culture, Customs and Etiquette. Dostupno na: <https://www.commisceo-global.com/resources/country-guides/cameroon-guide> [pristupljeno: 20.7.2021.]
8. Complete France (2017). 10 things you need to know about French etiquette. Dostupno na: <https://www.completefrance.com/travel/culture-attractions/10-things-you-need-to-know-about-french-etiquette-1-4791897> [pristupljeno: 25.6.2021.]
9. Cultural Atlas (2021). Spanish Culture. Dostupno na: <https://culturalatlas.sbs.com.au/spanish-culture> [pristupljeno: 30.6.2021.]
10. Cultural Atlas (2021). French Culture. Dostupno na: <https://culturalatlas.sbs.com.au/french-culture/french-culture-business-culture#french-culture-business-culture> [pristupljeno: 29.6.2021.]
11. Cultural Atlas (2021). Indian Culture. Dostupno na: <https://culturalatlas.sbs.com.au/indian-culture>
12. Eton Institute (2021). Spanish Business Etiquette. Dostupno na: <https://etoninstitute.com/blog/spanish-business-etiquette> [pristupljeno: 30.6.2021.]
13. Gati, E., Erez, M. (2004) A Dynamic, Multi-Level Model of Culture: From the Micro Level of the Individual to the Macro Level of a Global Culture. Applied Psychology: An International Review. Dostupno na: [https://ie.technion.ac.il/~merez/papers/change\\_paper\\_APIR.pdf](https://ie.technion.ac.il/~merez/papers/change_paper_APIR.pdf) [pristupljeno: 9.6.2021.]
14. Gerald, W. (1973) A Scientific Concept of Culture. Florida Atlantic University. Dostupno na: <https://anthrosource.onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1525/aa.1973.75.5.02a00130> [pristupljeno: 17.6.2021.]
15. Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H. i Konopaske, R. (2009). Organizations: Behaviour, Structure, Processes. New York: McGraw Hill Irwin.

- Dostupno na: [http://dl.motamem.org/organizations\\_behavior\\_structure.pdf](http://dl.motamem.org/organizations_behavior_structure.pdf)  
[pristupljeno: 22.6.2021.]
16. Guttal, S. (2007). Globalisation. Development in Practice. Dostupno na: <https://www.jstor.org/stable/25548249?seq=1> [pristupljeno: 28.5.2021.]
  17. HRMBD (2015). The Impact of National Culture on Organizational Culture. Dostupno na: <https://hrdbd.wordpress.com/2015/01/25/the-impact-of-national-culture-on-organizational-culture/> [pristupljeno: 15.6.2021.]
  18. Hrvatska enciklopedija (2021). Francuska. Leksikografski zavod Miroslav Krleža. Dostupno na: <https://enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=20390> [pristupljeno: 29.6.2021.]
  19. Hrvatska enciklopedija (2021). Indija. Leksikografski zavod Miroslav Krleža. Dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=27303> [pristupljeno: 25.6.2021.]
  20. Hummel, D. (2007) Why culture is important in international Business, International HR Forum. Dostupno na: <https://internationalhrforum.com/2009/06/08/why-culture-is-important-in-international-business/> [pristupljeno: 05.6.2021.]
  21. IEdunote (2021). Culture: Definition, Functions, Characteristics, Elements of Culture. Dostupno na: <https://www.iedunote.com/culture> [pristupljeno: 15.5.2021.]
  22. Jeknić, R. (2011) Kulture i organizacije: Organizacijske kulture Geerta Hofstede. Split: Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu. Dostupno na: [file:///C:/Users/milev/Downloads/zb201101\\_103%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/milev/Downloads/zb201101_103%20(3).pdf) [pristupljeno: 17.6.2021.]
  23. Jurković, Z. (2012) Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije Zvonimir. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu. Ekonomski vjesnik. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/94882> [pristupljeno: 25.6.2021.]
  24. Kain, E. (2017), Uloga globalizacije na promjene u načinu poslovanja i organizacije, Varaždin: Sveučilište Sjever. Dostupno na: <https://repozitorij.unin.hr/islandora/object/unin%3A1296/datastream/PDF/view>, [pristupljeno: 5.7.2021.]
  25. Kpakpakpa (2018) Nigeria Business Culture. Dostupno na: <https://kpakpakpa.com/spotlight/business-culture-101-understanding/> [pristupljeno: 5.7.2021.]
  26. Kumbier, D., Schulz von Thun, F. (2009) Interkulturalna komunikacija, Zagreb: Erudita
  27. Lazibat, T., Baković, T., Štulec, I., Damić, M., Dužević, I., Buntić, L. (2020) Međunarodno poslovanje, Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet
  28. Lončar, J. (2005). Globalizacija kao nositelj suvremenih promjena u svijetu. Zagreb: Geografski odsjek. Geoadria. <https://hrcak.srce.hr/9657> [pristupljeno: 17.6.2021.]
  29. Lončar, J. (2020). Globalizacija: Pojam, nastanak i trendovi razvoja : Novi svjetski poredak. Dostupno na: <http://www.novi-svjetski-poredak.com/2013/07/18/globalizacija-pojam-nastanak-i-trendovi-razvoja-1-dio/> [pristupljeno: 15.6.2021.]
  30. Luxury Travel Guide (2020). Business customs and etiquette in Nigeria. Dostupno na: <https://www.ltgawards.com/de-business.html?id=business-customs-and-etiquette-in-nigeria> [pristupljeno: 15.7.2021.]

31. Matijević, S., Vrdoljak, I. i Filipović, D. (2015). The role of national culture in contemporary business environment. Dubrovnik International Economic Meeting. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/161620> [pristupljeno: 22.6.2021.]
32. Milardović, A. (2001). Globalizacija kao obilježje suvremenog svijeta. Zagreb: Centar za politološka istraživanja. Riječki teološki časopis. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/320204> [pristupljeno: 17.6.2021.]
33. Mondo travel (2021). Kina. Dostupno na: <https://www.mondotravel.hr/kina> [pristupljeno: 30.6.2021.]
34. National Geographic (2001) Globalization. Dostupno na: <https://www.nationalgeographic.org/encyclopedia/globalization/print/> [pristupljeno: 9.6.2021.]
35. Passport to Trade (2019). Meeting Etiquette. Dostupno na: <https://businessculture.org/southern-europe/business-culture-in-spain/meeting-etiquette-in-spain/> [pristupljeno: 25.6.2021.]
36. Piršl, E. (2014). Modeli interkulturalne kompetencije. Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli. Pedagogijska istraživanja. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/173978>
37. Proleksis Enciklopedija (2013) Francuska. Dostupno na: <https://proleksis.lzmk.hr/22007/> [pristupljeno: 25.6.2021.]
38. Proleksis Enciklopedija (2013). Kamerun. Dostupno na: <https://proleksis.lzmk.hr/29837/> [pristupljeno: 20.7.2021.]
39. Podrug, N., Filipović, D., Hokman, L. (2012). Doprinos Fonsa Tropmenaarsa istraživanjima nacionalne culture. Zagreb: Ekonomski fakultet u Zagrebu. Ekonomska misao i praksa. Dostupno na: [file:///C:/Users/milev/Downloads/9\\_Podrug\\_Filipovic\\_Hokman.pdf](file:///C:/Users/milev/Downloads/9_Podrug_Filipovic_Hokman.pdf) [pristupljeno: 22.6.2021.]
40. Samovar, L., Porter, R., McDaniel, E. (2013) Komunikacija između kultura. Jastrebarsko: Naklada Slap
41. Steger, M. B. (2017). Globalization: A Very Short Introduction (4th edn). The Political dimension of globalization. Oxford University Press. Dostupno na: <https://www.veryshortintroductions.com/view/10.1093/actrade/9780198779551.001.0001/actrade-9780198779551-chapter-4> [pristupljeno: 17.6.2021.]
42. Šundalić, A., Petrač, B. (2007) Globalizacija i regionalni identitet. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku
43. Today Translations (2021). Doing business in China. Dostupno na: <https://www.todaytranslations.com/consultancy-services/business-culture-and-etiquette/doing-business-in-china/> [pristupljeno: 30.6.2021.]
44. UK India Bousiness Council (2021). Business Culture in India. Dostupno na: <https://www.ukibc.com/india-guide/how-india/business-culture/> [pristupljeno: 30.6.2021.]
45. Zdrilić, I., Puvača, M. i Roso, D. (2015) Utjecaj globalizacije na promjene u načinu poslovanja i organizacijskoj kulturi. Ekonomski vjesnik. Dostupno na: [file:///C:/Users/milev/Downloads/Pages\\_from\\_ek\\_vjesnik\\_10\\_2\\_15.pdf](file:///C:/Users/milev/Downloads/Pages_from_ek_vjesnik_10_2_15.pdf) [pristupljeno: 17.6.2021.]
46. Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B. i Brčić, R. (2004) Organizacijska kultura u funkciji uspješnosti poslovanja organizacije. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu. Ekonomski vjenik. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/199831> [pristupljeno: 25.6.2021.]

47. Wish (2020). Nigerija, Dostupno na: <https://www.wish.hr/nigerija/> [pristupljeno: 25.6.2021.]
48. Wish (2020). Nigerija. Dostupno na: <https://www.wish.hr/nigerija/> [pristupljeno: 2.7.2021.]
49. World Business Culture (2021). *Nigerian Communication Styles*. Dostupno na: <https://www.worldbusinessculture.com/country-profiles/nigeria/business-communication-style/> [pristupljeno: 5.7.2021.]
50. Yannick Efuetanjoh, Y. (2018). *Cultural aspect of doing business in Cameroon and business opportunities*. Centria University of Applied Sciences. Dostupno na: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/153254/Yannick%20Final.pdf?sequence=1> [pristupljeno: 25.7.2021.]
51. Yarhi, E., McIntosh, A. (2021) *General Agreement on Tariffs and Trade. The Canadian encyclopedia*. Dostupno na: <https://www.thecanadianencyclopedia.ca/en/article/general-agreement-on-tariffs-and-trade> [pristupljeno: 9.6.2021.]

## **Popis slika**

Slika 1 Elementi kulture.....	10
Slika 2 Obilježja kulture .....	12
Slika 3 Erez i Gati model razina kulture .....	16

## **Popis tablica**

Tablica 1 Usporedba europskih zemalja .....	26
Tablica 2 Usporedba azijskih zemalja .....	32
Tablica 3 Usporedba afričkih zemalja .....	36

## Prilozi

1. Što Vas je motiviralo na pokretanje poduzeća? Gdje ste prvo pokrenuli poduzeće i zašto?
2. Predstavite nam Vaše poduzeće. Čime se poduzeće bavi?
3. Suraduju li zaposlenici iz Kameruna sa zaposlenicima iz Francuske? Na koji način, te imaju li poteškoća zbog razlika u kulturi?
4. Gdje Vam je bilo lakše pokrenuti tvrtku? U kojoj zemlji su zakoni i procedure za pokretanje poduzeća jednostavniji?
5. Kako se borite protiv konkurencije? Po čemu se razlikujete od svojih konkurenata?
6. Na koji način promovirate svoje proizvode?
7. Na koji način ste prvi puta odabrali svoje zaposlenike nakon pokretanja posla? Jeste li imali problema na početku prilikom pronalaženja kvalitetne radne snage?
8. Što Vam je najvažnije kod izbora zaposlenika?
9. Kako je biti vlasnik tvrtki u dvije različite zemlje? Je li to ponekad teško?
10. Kako biste opisali organizacijsku kulturu Vaše tvrtke?
11. Na koji način održavate poslovne sastanke? Postoji li razlika u provođenju između zaposlenika u Kamerunu i zaposlenika u Francuskoj?
12. Možete li reći nešto o općoj kulturi Francuske i Kameruna?
13. Možete li mi reći Vaš stav o kulturi u Hrvatskoj? Što vas je posebno iznenadilo prilikom dolaska u Hrvatsku?
14. Jeste li planirali proširiti svoje poslovanje i na hrvatsko tržište? Što je bila prepreka u pokretanju poduzeća u Hrvatskoj?
15. Što biste savjetovali nekome tko želi postati poduzetnik?