

# POSLOVNI BONTON ZEMALJA AFRIKE

---

Ciganović, Martina

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:145:077790>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-08-09**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Diplomski studij (*Menadžment*)

Martina Ciganović

**POSLOVNI BONTON ZEMALJA AFRIKE**

Diplomski rad

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij (*Menadžment*)

Martina Ciganović

## **POSLOVNI BONTON ZEMALJA AFRIKE**

Diplomski rad

**Kolegij: Interkulturalne poslovne komunikacije**

JMBAG: 0010218732

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

Mentor: prof.dr.sc. Ivana Barković Bojanić

Osijek, 2021.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics in Osijek  
Undergraduate or Graduate Study (Management)

Martina Ciganović

**BUSINESS PRACTISE IN AFRICA**

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: MARTINA CIGANOVIĆ  
JMBAG: 0010218732  
OIB: 7751516037  
e-mail za kontakt: m.ciganovic@gmail.com  
Naziv studija: MENADŽMENT  
Naslov rada: POSLOVNI BANTON ZEHALJA AFRIKE  
Mentor/mentorica rada: prof. dr. sc. Ivana Barković Bojanić

U Osijeku, 2021. godine

Potpis

M. Ciganović

## **Poslovni bonton zemalja Afrike**

### **SAŽETAK**

Afrika je najsiromašniji svjetski kontinent, a glavna odrednica afričkog gospodarstva slaba je razvijenost. Obiluje prirodnim bogatstvima i resursima poput nafte koji su danas vrlo važni i cijenjeni u cijelome svijetu. Ubraja se u najmanje naseljene kontinente. Najveća zaposlenost je u sektoru poljoprivrede. Gospodarski je najrazvijeniji sjever sa najvišim životnim standardom, a razlog tomu je blizina Europe.

Južnoafrička Republika smatra se razvijenijom u odnosu na ostale zemlje, posebice po ekonomskoj infrastrukturi i cjelokupnom gospodarskom razvoju. U poslovnoj komunikaciji koriste engleski jezik i vrijeme je veoma bitno. Sastanci su prijateljskog karaktera, a posebice vole razgovarati o prirodnim ljepotama zemlje domaćina i kulturi. Važna im je neverbalna komunikacija, a pregovori se odvijaju za objedom. Egipat je smješten u sjeveroistočnom dijelu Afrike, a glavni grad je Kairo. U poslovnoj kulturi treba izbjegavati dogovaranje sastanaka za vrijeme Ramazana. Za vrijeme poslovnih ručkova neprimjereno je pojesti sve s tanjura. Rukuju se prilikom susreta i nakon sastanka. Važne su titule i kontakt očima. Egipćani vole puno pričati i koriste pretjerane izraze. Maroko je poznat po nazivu Zapadna kraljevina, a glavni grad je Rabat. Marokanci sastanke dogovaraju u popodnevnim satima, te izbjegavaju petak za poslovne sastanke. Uobičajeno je rukovanje i iskazivanje srdačnosti. Veoma je važno uspostavljanje povjerenja između poslovnih partnera. Tempo poslovnih sastanaka je spor, te sastanci znaju biti kaotični. Marokanci ne podnose dobro kritike. Nakon prvog sastanka razmjena poklona nije česta pojava. Nigerija je najveća afrička zemlja, a glavni grad je Abuja. U poslovnoj komunikaciji ne upotrebljavaju telefon ili email. Ne vole kašnjenje i više cijene starije poslovne pregovarače. Također, poslovni pregovori traju dugo i nisu skloni kompromisima. Često se pretjerano hvale te su skloni prijevarama. Veoma im je važna neverbalna komunikacija. Žene su poprilično neovisne te sudjeluju u politici i vode vlastite poslove.

**Ključne riječi: poslovni bonton, Afrika, poslovanje, kultura**

## **Business practise in Africa**

### **ABSTRACT**

Africa is the world's poorest continent and the main determination of the African economy is underdevelopment. It is rich in natural resources and resources such as oil which are important and valued all over the world. It is one of the least populated continents. The highest percentage of employment is in agriculture.

North is the most economically developed with high standard of living and reason for that is its vicinity of Europe. South Africa is considered more developed than other countries especially in terms of economic infrastructure and overall economic development. They use English in business communication and time is very important. The meetings are in a friendly nature and they especially like to talk about the natural beauties and culture of the host country. Non-verbal communication is very important to them and negotiations take place over lunch. Egypt is placed in the northeastern part of Africa and capital is Cairo. In business culture should avoid meetings during Ramadan. It is inappropriate to eat all food from a plate during business lunches. They hand shake before and after the meeting. Titles and eye contact are important. Egyptians like to talk a lot and use exaggerated expressions. Morocco is known as Western Kingdom and capital is Rabat. Moroccans arrange meetings in the afternoon and avoid Fridays for meetings. It is common to shake hand and show cordiality. It is very important to establish trust between business partners. The pace of business is very slow and meetings can sometimes be chaotic. Moroccans do not tolerate criticism well. After the first meeting changing gifts is not common. Nigeria is the largest African country and capital is Abuja. They don't use telephone or electronic mail in business communication. They don't like delays and more appreciate older business negotiators. Also, business negotiations take a long time and they are not prone to compromises. They often brag excessively and they are prone to fraud. Non-verbal communication is very important to them. Women are quite independent and participate in politics and run their own business.

**Key words: business practise, Africa, business, culture**

## Sadržaj

<b>1. Uvod</b> .....	<b>1</b>
1.1. Predmet istraživanja .....	1
1.2. Svrha i ciljevi .....	1
1.3. Metodologija rada .....	1
1.4. Struktura rada .....	2
<b>2. Pojmovno određivanje kulture</b> .....	<b>3</b>
2.1. Utjecaj kulture u poslovnom svijetu.....	5
2.2. Pojam i elementi bontona u poslovnom svijetu .....	6
2.2.1 Pozdravljanje, upoznavanje i predstavljanje .....	7
2.2.2. Titule i oslovljavanje.....	8
2.2.3. Pisana i telefonska komunikacija .....	8
2.2.4. Poslovno odijevanje .....	9
2.2.5. Pravila ponašanja.....	10
2.3. Utjecaj kulture na poslovno pregovaranje.....	11
<b>3. Afrika</b> .....	<b>12</b>
3.1. Gospodarstvo Afrike .....	12
3.2. Kulturni razvoj Afrike .....	14
3.3. Kulturni izazovi Afrike .....	15
<b>4. Komparativni prikaz poslovne prakse zemalja Afrike</b> .....	<b>17</b>
4.1. Južnoafrička Republika .....	17
4.1.1. Poslovni bonton Južnoafričke Republike .....	19
4.2. Egipat .....	20
4.2.1. Poslovni bonton Egipta .....	21
4.3. Maroko .....	22
4.3.1. Poslovni bonton Maroka .....	23
4.4. Nigerija.....	25
4.4.1. Poslovni bonton Nigerije.....	26
<b>5. Zaključak</b> .....	<b>30</b>
<b>Literatura</b> .....	<b>32</b>
<b>Popis slika</b> .....	<b>34</b>
<b>Popis tablica</b> .....	<b>34</b>



## **1. Uvod**

Uvod diplomskog rada prikazat će predmet istraživanja, svrhu i ciljeve rada, metodologiju, ali i strukturu ovoga rada kako bi čitatelj lakše razumio problematiku koja se u radu želi pojasniti i istražiti.

### **1.1. Predmet istraživanja**

Tema ovog diplomskog rada jest poslovni bonton i kultura u poslovanju zemalja Afrike. Poslovni bonton je temelj poslovanja poduzeća u svim zemljama svijeta, tako i pojedinih koje se razlikuju od države do države. Kultura poslovanja postaje svakodnevica u poslovnoj sferi i poslovanju sa stranim državama, te iz toga razloga se u ovom radu žele istaknuti određene razlike, ali i prednosti i nedostaci koje posjeduju zemlje Afrike u svojim poslovnim aktivnostima. Zemlje koje će biti prikazane su Egipat, Maroko, Južnoafrička Republika, te Nigerija. Svaka od njih posjeduje svojevrstne specifičnosti poslovanja, koje se žele istaknuti i naglasiti kako bi pomogle poduzetnicima koji u budućnosti imaju za cilj poslovati s tim državama na bilo koji način.

### **1.2. Svrha i ciljevi**

Svrha ovoga rada je istražiti kako i na koji način poslovni bonton i kultura poslovanja utječu na poduzetnike, ali i načine i svakodnevice u poslovanju koji su prisutni. Ciljevi rada su višestruki: definirati pojam kulture, raspraviti o poslovnom bontonu koji je značajno pod utjecajem nacionalne kulture te detaljnije istražiti poslovni bonton zemalja Afrike.

### **1.3. Metodologija rada**

Prilikom pisanja rada korišteni su podaci koji su se prikupili iz različitih izvora, a to su internetske stranice i knjižnice. Internetske stranice podrazumijevaju internetske izvore, e-knjige i izvješća. Dok u stručnu literaturu spadaju djela stranih i domaćih autora koja su blisko vezana uz temu rada, ali i akademski radovi studenata koji su olakšali daljnje istraživanje teme. U radu je korišteno više vrsta općih znanstvenih metoda kako bi se došlo do ispravnih informacija te kako bi se podobnije tema objasnila i shvatila. Na početku korištena je deskriptivna metoda kojom se pojašnjava poslovni bonton, ali i detalji poslovnog bontona svake od odabranih zemalja. Na temelju toga se bliže upoznao sa odabranom temom te se moglo nastaviti istraživati pomoću komparativne metode. Komparativna metoda u posljednjem dijelu rada omogućuje je usporedbu zemalja s obzirom na poslovanje i poslovni

bonton, a na samom kraju prikazuju se njihove sličnosti i razlike. Teorijski dio rada oslanja se još i na metode kao što su: dedukcija, sinteza i analiza. Pomoću metode dedukcije donosi se zaključak cjelokupnog rada.

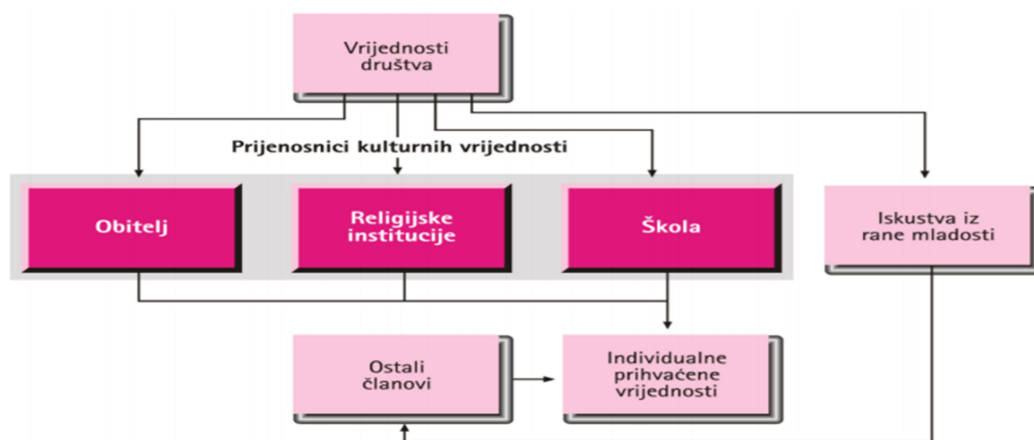
#### **1.4. Struktura rada**

Diplomski rad podijeljen je u pet poglavlja. Prvo poglavlje je ujedno i uvodno poglavlje. Drugi dio odnosi se na pojmovno određivanje kulture, opisuju se utjecaji koji kultura ima na poslovni svijet te na poslovno pregovaranje. U trećem poglavlju dane su općenite informacije o Africi kao najsiromašnijem kontinentu, te je uz to opisano gospodarstvo i tamošnja kultura. Navode se i neke kulturne barijere koje prolaze poduzeća kada posluju s poduzećima na afričkom kontinentu. U četvrtom poglavlju govori se o konkretnim zemljama Afrike i njihove specifičnosti u pregovorima i poslovanju sa strancima te njihov komparativni prikaz. Jedna od njih je Južnoafrička Republika koja predstavlja razvijeniju zemlju od ostalih. Nakon općenitih informacija opisana je njihova poslovna kultura. Zatim, predstavljen je Egipat sa svojim općenitim informacijama i poslovnom kulturom karakterističnom za Egipćane. Nakon Egipta slijedi Maroko, koji se naziva Zapadnom kraljevinom. Dane su općenite informacije o Maroku i predstavljena je poslovna kultura. Zadnja država koja je opisana u radu je Nigerija koja je, također, predstavljena kroz općenite informacije o državi i poslovnu kulturu koja se tamo primjenjuje. Posljednje poglavlje pripada zaključku, a na samom kraju rada navodi se popis korištene literature te popis slika i tablica.

## 2. Pojmovno određivanje kulture

Pojam kultura široko je rasprostranjen, vezan je uz ljude, ali i poslove koje obavljaju, pa tako razni autori pojam kulture svrstavaju u različite sfere i različito ga definiraju ovisno o djelatnosti na koju se odnosi. Kultura kao koncept vezana je posebno za svaku državu i stanovnike, odnosno narod koji živi u toj državi. Narod, glavni nositelj i prenositelj određenih kulturnih vrijednosti, simbola, navika i običaja koje žive svakodnevno i prenose ih s koljena na koljeno, sa starih generacija na nove. Međutim, poimanje kulture razlikuje se od države do države, odnosno od zemlje do zemlje, to uzrokuju mnogi čimbenici poput geografske smještenosti, multikulturalnosti naroda, financijskih mogućnosti naroda, ali i stupnja obrazovanja stanovnika, te socijalna povezanost stanovništva. Na temelju čimbenika može se zaključiti kako je kultura zapravo dio svakog čovjeka koju on izražava na svoj način i prenosi ju i živi onako kako ju je doživio.

*Slika 1 Prijenos kulturnih vrijednosti*



Izvor: Kesić (1999:21)

Slika 1 prikazuje proces prijenosa kulturnih vrijednosti, a navode se bitni čimbenici, a to su obitelj, religijske institucije i obrazovne institucije. Obitelj je temeljni čimbenik prijenosa jer sve vrijednosti, odgoj i vjerovanja prenose se u obitelji, sa starijih na mlađe članove. Obitelj daje temelj koji djeca nose kroz život i sami prenose svoje naučeno i vjerovanja na ostale generacije. Obrazovne institucije zadužene su za učenje osnovnih razlika među kulturama, ali prvenstveno i izgradnju vještina i znanja u raznim poljima znanosti. Religijske institucije brinu o savjesnom življenju i težnji održavanja religijske svijesti, pokušavaju pružiti duhovno

vođenja i moralnu podršku. Po napredovanju društva, ali i tehnologije vrlo bitnu ulogu u životu ljudi imaju mediji, pisani i tiskani. Masovni mediji podučavaju ljude o svim segmentima života, od odgoja djece do uređivanja doma i modernog stila oblačenja.

Kultura kao takva je način življenja u nekoj državi, te isto tako predstavlja jedan dio identiteta osoba ili ljudi na nekoj geografskoj lokaciji. Važno je naglasiti kako je svijet prepun različitih kultura, jezika, običaja, navika i kako je različitost zapravo najvrjednija ako ju svaki čovjek živi svoju kulturu, ali ujedno poštuje svaku drugu.

Riječ kultura dolazi od latinskog glagola *colere*, nema svoje jednoznačni prijevod, ono se odnosi na sve riječi, od njegovanja, uzgajanja, obožavanja, oplemenjivanja do kultiviranja i poštovanja. Činjenica je da su ti pojmovi povezani sa obrađivanjem zemlje i kultom, te zajednicom (Leitner, 2016.).

U nekim kulturama posebice onima koje imaju velik broj stanovnika i razne kulturne norme i vrijednosti, kulture negativno utječu na ljude što dovodi do sukoba klasa, civilizacija. No, s druge strane pozitivno je što u većini slučajeva kultura dovodi do zajedničkog kulturnom identiteta ili vizije, te na taj način kultura može povezati i dijeliti istovremeno. Rješenje izazova kulturnih razlika može biti u prihvatanju kulture kao sredstva, ne kao cilja. U tom smislu nije stvar u moći, odnosno nadmoći određena kulture u odnosu na drugu, nego je kultura sredstvo koje ljudima pomaže u razvoju osobnih potencijala. Različite kulture mogu dovesti do izražaja posebnosti i različitosti određene prirode (Leitner, 2016.).

„Kultura se smatra središnjim konceptom u antropologiji koja obuhvaća niz fenomena koji se prenose društvenim učenjem u ljudskim društvima. Univerzalne kulture nalaze se u svim ljudskim društvima. To uključuje izražajne oblike poput umjetnosti, glazbe, plesa, rituala, religije i tehnologija poput upotrebe alata, kuhanja, skloništa i odjeće. Koncept materijalne kulture obuhvaća fizičke izraze kulture, poput tehnologije, arhitekture i umjetnosti, dok nematerijalni aspekti kulture, poput načela društvene organizacije (uključujući prakse političke organizacije i društvenih institucija), mitologiju, filozofiju, književnost (oboje pismeni i usmeni), a znanost čini nematerijalnu kulturnu baštinu društva.“ (Leitner, 2016.).

Kroz povijest se razvijala kultura, pa se tako i dijelila na manje ili veće dijelove, takvi dijelovi dobili su naziv subkultura.

Elementi koje obuhvaćaju članovi određenih supkultura može biti odjeća, vrsta glazbe, jezika, zanimanja i slično. Primjeri supkultura mogu predstaviti veganske skupine, duhovne skupine, sljedbenici određenog žanra glazbe, ali i spolne i manjinske skupine.

## **2.1. Utjecaj kulture u poslovnom svijetu**

Kultura utječe na sve dijelove života ljudi, pa tako i na poslovni svijet. Kako se svijet razvijao kroz godine tako se kultura prilagođavala poslovnim aktivnostima određenih zemalja. Globalne promjene utjecale su i na međunarodno poslovanje i međunarodnu razmjenu dobara i usluga, odnosno trgovinu. Iz toga razloga treba biti svjestan kulturoloških razlika i važnosti kulturnih vrijednosti i normi pojedine države i naroda prilikom pregovaranja kako bi poslovni proces bio uspješno realiziran.

Kako bi pojedini poslovni subjekt uspješno poslovao sa inozemnim poduzećima prvenstveno mora biti spreman na različitosti koje određena država posjeduje, te biti dovoljno otvoren i spreman na prilagođavanje određenih normi, mišljenja, ponašanja, stavova koje zagovara budući poslovni partner. Stoga menadžeri u većoj mjeri pridaju istraživanju raznih kultura, interkulturalni menadžment, kao preduvjet uspješnog inozemnom poslovanja.

Više od svijesti, interkulturalni menadžment razumijevanje je i poštivanje drugih kultura u međunarodnom kontekstu. U praksi to znači da se kulturne razlike priznaju i njima se otvoreno upravlja, a ne ignorira.

Kultura oblikuje prakse upravljanja. U Sjedinjenim Državama, na primjer, pristup poslu je vrlo praktičan i orijentiran na zadatke, gdje se u komunikaciji putem e-pošte među kolegama mogu izostaviti lijepe stvari radi učinkovitosti koja štedi vrijeme.

Menadžment kao disciplina i proces može se definirati na više načina, a uključuje upravljanje i kontrolu ljudskih i materijalnih resursa u cilju postizanja ciljeva organizacije. Njegove temeljne funkcije su planiranje, organiziranje, vođenje, upravljanje ljudskim resursima i kontrola (Hrvatska enciklopedija, 2021.).

Budući da kultura utječe na sve vezano za poslovanje, pa i na teoriju menadžmenta. Kultura sadrži norme, vrijednosti, pravila ponašanja i običaje koje njezini pripadnici slijede, stoga je važno da u definiciji menadžmenta autori podrazumijevaju te vrijednosti (Vujić, Ivaniš, & Bojić, 2016.).

Interkulturalna komunikacija je dio interkulturalnog menadžmenta, ona povezuje druge osobe različitih kultura i interakciju s njima.

"Interkulturalna komunikacija je oblik komunikacije koji omogućava poslovne kontakte među kulturno različitim pojedincima i grupama" (Bedeković, 2010.).

Nadalje se navode aspekti interkulturalne komunikacije prema Bedeković & Golub:

- I. Percepcijski procesi
- II. Verbalna komunikacija
- III. Neverbalna komunikacija
  - Proksemička komunikacija – kulture udaljenog i kulture bliskog kontakta
  - Kinezička komunikacija – potencijalni problem prilikom neverbalne komunikacije u različitim kulturama je što isti znakovi i pokreti tijela nemaju uvijek isto značenje.

Istaknuti problem neverbalne komunikacije odnosi se na različita značenja pojedinih pokreta, mimike i geste u različitim kulturama, što može dovesti do nesporazuma.

## **2.2. Pojam i elementi bontona u poslovnom svijetu**

Poslovni bonton se definira kao skup pisanih i nepisanih pravila, normi i ponašanja kojih se ljudi u poslovnom svijetu trebaju pridržavati. Poslovni bonton temelji se na društvenim normama i ovisi o stupnju kulture i kulturnih vrijednosti, vrlo je važan segment u poslovanju. Bitna stvar vezana uz bonton je i njegovo poznavanje i poštivanje pravila koja određena kultura ima, stoga treba napomenuti kako je od iznimne važnosti poznavati vrijednosti, norme i običaje drugih kultura posebice onih s kojima se posluje.

„Poslovni bonton, odnosno bonton u poslovnim odnosima, može se definirati kao skup općeprihvaćenih pravila ponašanja koja se temelje na društvenim normama. Poslovni bonton je kôd koji upravlja očekivanjima društvenog ponašanja na radnom mjestu. Ovaj je kod

uspostavljen radi poštivanja i zaštite vremena, ljudi i procesa. Ne postoji univerzalni dogovor o standardnom radnom bontonu, koji se može razlikovati od jednog okruženja do drugog. Radni bonton uključuje širok raspon aspekata, poput govora tijela, lijepog ponašanja, primjerene upotrebe tehnologije itd. Dio poslovnog bontona dobro radi s drugima i učinkovito komunicira“ (Radić, 2020.).

Uspješnom poslovanju pridonose sposobni i obrazovani radnici koji svojim iskustvom vode poduzeće na novu razinu. Također, njihov odnos sa zaposlenicima i partnerima, rad u timu, poznavanju različitih kultura može pridonijeti pozitivnu reakciju na poslovanje.

Vrlo je važan prvi dojam koji osoba predstavnik ostavlja na sastanku ili neformalnom druženju. Kao takav vrlo je bitan iz razloga što ljudima ostaje samo taj prvi doživljaj na osobu, pamte se sitnice u komunikaciji, ali i neverbalna komunikacija. Pri odabiru vodećih osoba treba imati u vidu sve komponente koje potencijalni partneri vide u osobi koja predstavlja poduzeće (Radić, 2020.).

Elementi poslovnog bontona koje svaki potencijalni partner vrednuje i procjenjuje jesu: upoznavanje, predstavljanje, pozdravljanje, oslovljavanje i titule, kvaliteta i kultura telefonske/pismene komunikacije, poslovno odijevanje te pravila ponašanja.

### 2.2.1 Pozdravljanje, upoznavanje i predstavljanje

Pri upoznavanju i predstavljanju druga strana stvara prvi dojam, što se smatra veoma važnom komponentom. Razlika je među spolovima u poslovnom upoznavanju. Prema bontonu muškarac se treba prvi predstaviti ženi i ako sjedi dignuti se. Iznimka je ukoliko ženu treba predstaviti muškarcu na višoj hijerarhijskoj razini, odnosno položaju. Mlađe se osobe, u pravilu predstavljaju starijima, uz uvjet da su na jednakim položajima.

Također, treba voditi računa o osobnom prostoru ljudi s kojima nismo bliski. Ljudi se pozdravljaju na različite načine u zavisnosti od kulture, a najčešće je rukovanje, mahanje, klimanje glavom, te pozdravi dodirivanjem. Isto tako čvrst stisak ruke pri rukovanju je bitan, a ruku sugovornika ne treba držati predugo, ali ni tresti nego opušteno samo rukovati i pustiti ruku, no sve to uz gledanje sugovornika u oči. Prema tome starija osoba prva pozdravlja mlađu, ali i žene muškarce gdje ona izabire način pozdrava, smijeh, rukovanje ili klimanje

glavom. Onaj tko posljednji dolazi na sastanak prva pozdravlja ostale prisutne (Sabolčec, 2015.).

### 2.2.2. Titule i oslovljavanje

Općenito, titule su vrlo bitan čimbenik svih razgovora u poslovanju. Svaki čovjek cijeni i poštuje ukoliko ga se zove titulom i prezimenom, što je ključno u svim vrstama poslovnih aktivnosti i u svim kulturama, od europskih do afričkih kultura.

Oslovljavanje ovisi o spolu, dobi i hijerarhijskom položaju. Tako starije osobe po godinama treba oslovljavati titulom i prezimenom, ali postoji mogućnost da osoba predloži da ju se oslovljava imenom, u tom slučaju treba poštovati takvu odluku. U profesionalnim odnosima, poput obrazovnih ili nekih drugih institucija potrebno je oslovljavati osobu po zanimanju ili funkciji koju provodi u toj instituciji, primjerice „gospodine dekane“ ili „gospođo profesorice“ (Sabolčec, 2015.).

### 2.2.3. Pisana i telefonska komunikacija

Svaki dio komunikacije s partnerom ili potencijalnim partnerom treba sadržavati određenu formu i kvalitetu podataka, bez obzira radi li se o poslovnom pismu, dopisu ili poruku elektronske pošte. Većina komunikacije u poslovnom svijetu je rutinska i kratka, te ujedno nisu potrebne posebne pripreme. Plan u četiri točke prikazuje na strukturiran način kako treba postaviti komunikaciju koja nije sasvim rutinska, a to su sljedeći koraci koje navode Lamza-Maronić & Glavaš:

#### 1. Uvod

Zašto pišemo? (pozvati se na prethodno pismo, kontakt ili dokument)

#### 2. Detalji

Davati upute i potrebne detalje. Tražiti informacije. Razdvojiti teme u odlomke.

3. Odgovor? Radnja? Što bi primatelj trebao poduzeti? Što mi kanim poduzeti?

Zaključak

#### 4. Završetak pisma

Jedna rečenica relevantna za sadržaj cijele poruke. (npr. „Cijenili bismo brzi odgovor“).

### *Slika 2 Bitni i sporedni dijelovi poslovnog pisma*



Bitni dijelovi poslovnog pisma	Sporedni dijelovi poslovnog pisma
<ul style="list-style-type: none"> <li>• zaglavlje (adresant)</li> <li>• adresa primatelja (adresat)</li> <li>• pozivne oznake</li> <li>• mjesto i nadnevak pisanja</li> <li>• predmet</li> <li>• sadržaj</li> <li>• pozdrav</li> <li>• potpis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• oslovljavanje</li> <li>• način otpreme</li> <li>• post scriptum (<i>poslije napisanog</i>)</li> <li>• raspored kopija</li> <li>• privitci (<i>attachment</i>)</li> </ul>

Izvor: Lamza-Maronić & Glavaš (2008:102)

Slika 2 jednostavno prikazuje bitne dijelove koje svako poslovno pismo treba sadržavati, ali i neke od preporučenih dijelova pisma.

Telefonska komunikacija u poslovnim aktivnostima olakšana je tehnološkim napretkom, iako velika većina organizacija koristi i dogovara poslove putem elektroničke pošte postoje i poduzeća koja takav način ne koriste i ne preferiraju.

Ukoliko se komunikacija odvija putem telefona potrebno se uvijek i obavezno predstaviti, razgovor bi trebao biti kraći i efikasan, ako je moguće odgovoriti što prije, osoba koja se javlja na telefon treba zvučati veselo, sretno i razgovor treba biti razumljiv, ali ne prebrz ni prespor. Ako se nije odgovorilo na poziv u što kraćem roku uzvratiti poziv, bez dugih čekanja na telefonu, tko je prvi nazvao treba i prvi završiti razgovor (prema Sabolček 2015., Komorčec, Gaćeša, Montel, & Šipušić Jurić, 2007.).

#### 2.2.4. Poslovno odijevanje

Poslovno odijevanje ovisi o kulturi, ali isto tako važan čimbenik u ovom smislu je društvo i društvene vrijednosti i pravila. Poslovno odijevanje muškaraca i žena je podijeljeno i različito, ali u svakom smislu mora odražavati poštovanje prema instituciji koja se predstavlja, ali i partnera. Poslovna odjeća pripada neverbalnoj komunikaciji koja se predstavlja potencijalnim partnerima.

Žensko poslovno odijelo sastoji se od sakoa, košulje, hlača ili suknje. Kada je riječ o bojama treba biti u jednoj boji tamnijih ili pastelnih tonova ljeti, bez uzoraka. Poželjno je da odjeća prati figuru žene, no ne smije biti preusko ni preširoko nego toliko da bude udobno. Nije dozvoljeno otkrivati određene dijelove tijela poput dekoltea i trbuha. Svaki komad odjeće

prikazuje poslovnu ženu u određenom svjetlu na poslovnim sastancima, stoga treba obratiti pažnju na pravila poslovnog oblačenja (Simončić, 2007.).

Muška poslovna odijela sastoje se od sakoa, hlača, košulje i kravate. Boje odijela trebaju biti tamnije, iako mogu varirati ovisno o vremenskim prilikama ili godišnjem dobu. Kao i kod žena, odijela i košulje moraju biti šira kako bi bila udobna i prikladna za određenu situaciju.

U oba slučaja potrebno je voditi računa o osobnoj higijeni i čistoći odjeće i obuće u kojoj se predstavlja poslovnim partnerima. U skladu s tim partneri stvaraju dojam o ozbiljnosti i kvaliteti poduzeća kojeg predstavljaju (Simončić, 2007.).

#### 2.2.5. Pravila ponašanja

Poslovni sastanci su svakodnevica koju već iskusni menadžeri odrade rutinski, no vrlo su bitni u dogovaranju stavki ugovora, poslova i slično. Sastanci se smatraju kao najčešći oblik komunikacije većeg broja ljudi koji zahtjeva pripremu. Nužno je na sastancima biti pripremljen, ali je i važno profesionalno ponašanje. Sastanci se dogovaraju unaprijed, te poštivanje termina i datuma sastanka veoma se cijeni i poštuje u poslovnom svijetu, što je po pravilima etike. Pravilo je da svi sudionici sastanka dobiju poziv u kojemu su prikazane točke dnevnog reda o kojima će se na sastanku raspravljati (Sabolčec, 2015.).

Također, treba voditi računa o tehničkoj ispravnosti računala i ostalih pomoćnih uređaja koji će biti potrebni na sastanku. Kašnjenje na sastanke nije dopustivo, a ljude koji kasne više od dopuštenog, a dopušteno vrijeme je nekakvih desetak minuta, sve što je više od toga smatraju neozbiljnim i neprofesionalnim. Pri dolasku sudionika ustati se i rukovati se, uz to pokazati mjesto na koje može sjesti. Prije glavnog dijela sastanka pozdraviti još jednom sve prisutne i naglasiti teme i vrijeme trajanja sastanka. Govornik mora razumljivo i dovoljno glasno govoriti, te paziti na ponavljanje istih riječi ili fraza, i ne bi ga trebalo prekidati i upadati mu u riječ, što se isto treba naglasiti na početku. Ukoliko se tijekom sastanka naiđe na neke nejasnoće i neki sudionici imaju pitanja trebaju sugovornika zamoliti za dodatno pojašnjavanje. Vrlo rijetko se sastanci odvijaju uz jelo, a svakidašnja praksa je posluživanje vode i kave. Na kraju sastanka domaćin ispraća sudionike, a gosti bi se trebali zahvaliti na pozivu. Zapisnik sastanka se najkasnije dva do tri dana od sastanka šalje svim sudionicima sa zaključcima koji su doneseni, te popisom sudionika sastanka (Sabolčec, 2015.).

### **2.3. Utjecaj kulture na poslovno pregovaranje**

Uspješna komunikacija i otvorenost vodi ka kvalitetnim dogovorima i sklapanju poslova sa međunarodnim poduzećima te privlačenje stranih potrošača.

Poslovno pregovaranje je sposobnost upravljanja poslovnim odnosima s ciljem razmjene i omogućavanje dobitka svakoj strani. Dobre pregovaračke vještine i njihovo primjenjivanje važna su komponenta za uspjeh pojedinca i organizacije u cijelosti, a dobar pregovarač se ne rađa nego svoja znanja i vještine brusi kroz iskustvo. Vještine kao što je slušanje, govorenje, neverbalna komunikacija i slično svaki dobar pregovarač treba znati primijeniti na kvalitetan način u određenoj situaciji.

Kako navode Lewicki, Saunders, & Barry u nastavku se prikazuje deset načina na koje kultura može utjecati na pregovaranje:

1. Definicija pregovora
2. Percepcija prilika
3. Odabir pregovarača
4. Protokol
5. Komunikacija
6. Osjetljivost na vrijeme
7. Sklonost riziku
8. Grupe nasuprot pojedinaca
9. Priroda sporazuma
10. Emocije

### **3. Afrika**

Afrički kontinent najsiromašniji je svjetski kontinent, a glavna odrednica afričkog gospodarstva slaba je razvijenost. Iako obiluje prirodnim bogatstvima i resursima poput nafte koji su danas vrlo važni i cijenjeni u cijelome svijetu, politički ustroj i kaskanje za drugim zemljama koje znaju kako iskoristiti svoje prednosti onemogućavaju afričkim zemljama razvoj kakav uživaju zemlje drugih kontinenata.

Prema Hegelu, Afrika je kontinent koji je za vezu s ostatkom svijeta zatvoren, te se smatra potisnutom zemljom zlata obavijenom crnom bojom noći. Jedan od razloga zatvorenosti Afrike njezin je geografski položaj. Tropska klima i uzak obalni predio ne pružaju puno mogućnosti za izgradnju većih naselja i gradova pa su oni često mali i dislocirani jedni od drugih.

S površinom od gotovo 31.000.000 km<sup>2</sup> i 1.1 milijardom stanovnika ubraja se u najmanje naseljene kontinente. Sedam afričkih zemalja broji 259 milijuna stanovnika, odnosno 50% ukupnog stanovnika Afrike, a to su: Nigerija, Egipat, Etiopija, Zaire, Južnoafrička Republika, Maroko i Alžir. Svojom se površinom nalazi na sve četiri Zemljine polutke, okružena je Atlantskim i Indijskim oceanom, te Crvenim i Sredozemnim morem (Hrvatska enciklopedija, 2021.)

#### **3.1. Gospodarstvo Afrike**

Afrički kontinent podrazumijeva se kao najnerazvijeniji gdje se nalazi najveći broj siromašnih zemalja. Primarni sektor proizvodnje u Africi je poljoprivreda gdje je ujedno i najveća zaposlenost. Afrika čini 22% svjetskog stanovništva i 3,6% svjetskog dohotka (Lončarić, 2021.).

U mnogim nerazvijenim zemljama glavnica stanovništva čine seljaci, a za razvoj zemlje daljnju važnost preuzimaju procesi urbanizacije i industrijalizacije. Kako je afrički kontinent zatvoren i nedovoljno povezan, otežan je razvoj. Kroz povijest je Afrika bila zahvaćena kolonijalnim problemima te je često zanemarivan njezin razvoj neovisan o kolonijalnim vezama. Afrika obiluje prirodnim bogatstvima, pa tako i naftom. Posebice Sjeverna Afrika u

kojoj su se javljali problemi nacionalizacije naftne industrije. Neke su zemlje rješenje pronašle u osnivanju nacionalnih kompanija te im je prepuštena cjelovita eksploatacija izvan koncesijskih ugovora kao i nova istraživanja te daljnje eksploatacije (Mileta, 1980.).

Kolonijalna politika donijela je politiku jednostrane razvijenosti grana gospodarstva koje su orijentirane samo na izvoz. Samo one gospodarske grane od kojih su kolonije imale koristi ostvarile su razvoj stoga Afriku obilježava monokulturalno gospodarstvo. Gospodarski je najrazvijeniji sjever sa najvišim životnim standardom čemu pridonosi blizina Europe, a osim poljoprivrede, afričko se gospodarstvo oslanja na rudarstvo te u nekim dijelovima industriju. Stočarstvo i rudarstvo slabo su razvijeni, kao i promet (Lončarić, 2021.).

Prema navedenim informacijama može se reći kako je Afričko stanovništvo različito prema brojnim čimbenicima poput rase, vjere, boje kože, tradicijama i kulturnim vrijednostima. Stanovnici se većim dijelom bave poljoprivredom, od koje preživljavaju, a pismenost veoma niska. Prema svim komponentama stanovnici Afrike žive siromašno i na rubu gladi. Kako bi se pomaknuli s mjesta potrebni su veliki naponi i financijska pomoć i kako bi imali uvjete života koje su dostojne svakog čovjeka (Severinski, 2016.).

Geografska podjela Afrike je na četiri velike regije koje su demografski, geografski i gospodarski vrlo različite, a to su:

#### 1. Istočna Afrika

Istočnoj Africi pripada 19 afričkih država koje su smještene na istoku kontinenta. Neke od poznatih država su: otoci Sejšeli i Mauricijus, Zimbabve, Madagaskar i ostale. Ova regija posjeduje plodna vulkanska tla i Viktorijanska jezera uz pomoću kojih se uzgajaju poljoprivredne kulture kao što su kava, pamuk ili čaj. Navedene kulture ujedno se smatraju glavnim izvorom prehrane stanovništva. Stanovnici se pretežno bave ratarstvom i uzgojem životinja, ovaca, koza, deva i krava (Severinski, 2016.).

#### 2. Zapadna Afrika

Ovoj regiji geografski pripada 16 država, a neke od njih su: Obala Bjelokosti, Senegal, Burkina Faso, Nigerija i ostale. Smještene su na samom zapadu kontinenta, a imaju različite reljefe i geografska obilježja, kulturne vrijednosti, tradiciju i broj stanovnika. Regiju okružuje Atlantski ocean, a sa sjeverne strane pustinja Sahara. Najveća od svih ostalih regija, prostire se kroz 6 milijuna km<sup>2</sup> što čini jednu petinu afričkog kontinenta (Severinski, 2016.).

### 3. Sjeverna Afrika

Ova regija obuhvaća 7 zemalja: Alžir, Egipat, Libija, Maroko, Sudan, Tunis i Zapadna Sahara. One su smještene na vrhu afričkog kontinenta. Kroz povijest su najviše osvajane od strane Španjolaca što dokazuju i španjolske enklave. Najpoznatija mjesta ove regije su Kanarski otoci i otoci Madeira, koji spadaju u portugalske otoke. Također, još jedno mjesto u ovoj regiji koje je veoma karakteristično je područje Magreba, što podrazumijeva sjeverozapad Afrike koji čine Alžir, Maroko, Tunis, Zapadna Sahara i Libija (Severinski, 2016.).

### 4. Južna Afrika

Ova regija broji 5 zemalja Afrike, a to su: Bocvana, Lesoto, Namibija, Južnoafrička Republika i Svazi. Najpoznatija i najrazvijenija u ovoj regiji je Južnoafrička Republika što potvrđuje i činjenica da je naziv regije dobila po njoj. Iako je razvoj u ekonomskom smislu doživjela tek devedesetih godina ova regija Afrike smatra se najdinamičnijim, te na taj način vodi napretku gospodarstva u cjelini (Severinski, 2016.).

## 3.2. Kulturni razvoj Afrike

Na kontinentu su prisutne razlike koje je moguće uvidjeti uspoređujući dio smješten južno od Sahare i Sjevernu Afriku. Prirodnu granicu između ova dva dijela čini pustinja Sahara, koja je najveća pustinja na svijetu.

Razlike se očituju u etničkoj, rasnoj, vjerskoj i kulturnoj strukturi. Jedna od bitnih odrednica je prometna povezanost. U području južno od Sahare ne prolaze prometni koridori, no povezanost je ostvarena dobrim zračnim vezama i blizinom europskih emitivnih tržišta u čijoj se blizini nalazi najveći dio južne regije. Što se tiče prometnica, ne postoji veza suvremenih cesta kao ni autoputa koje bi povezale gradove i omogućile međusobnu komunikaciju. Mjesta su povezana željeznicom koja je zastarjela, a pomorski promet gotovo je beznačajan (Severinski, 2016.).

Izrazito slaboj naseljenosti pogoduju geografski položaj i izoliranost, a ona iznosi 18 stanovnika po km<sup>2</sup>. Broj stanovnika počeo se povećavati napretkom zdravstvene zaštite, a to je uzrok plemenskog sazrijevanja i diferencijacije. Slaba komunikacija između naseljenih

mjesta rezultirala je bogatstvom kultura i različitih običaja koji se njeguju u plemenskim zajednicama koje se ne miješaju pa su opstali i danas. U Africi se govori čak 730 različitih jezika, a kako je stanovništvo Afrike malobrojno, male su i zajednice koje tim jezicima govore. Malobrojnost također ne dopušta širenje osnove podjele društvenog rada, kao ni mogućnost formiranja nacionalnog tržišta. Afričko je stanovništvo mlade strukture, djeca do 14 godina starosti čine gotovo 40% ukupnog stanovništva, dok je samo 6% starije od 60 godina. Najveći dio stanovništva dobi je između 15 i 50 godina, a stopa mortaliteta vrlo je visoka. Također, čak 70% stanovništva nije pismeno te velik broj djece ne pohađa nikakvu školu. Samim time stvaranje nacionalne inteligencije uz pomoć visokih škola nije moguće (Lončarić, 2021.).

### **3.3. Kulturni izazovi Afrike**

Svaki poduzetnik ili pregovarač koji dolazi u Afriku s ciljem sklapanja poslova na obostrano zadovoljstvo treba biti spreman i pripremljen na određene razlike i pojedinosti koje svaka država na afričkom kontinentu posjeduje u poslovanju i poslovnim pregovorima, ali i privatno. Kvalitetne komunikacijske vještine osnovna su komponenta u međukulturalnim pregovorima. Kako navodi Dobrijević, brojni su razlozi loše komunikacije baš iz razloga neznanja i ignoriranja ključnih kulturnih vrijednosti u međunarodnom poslovanju.

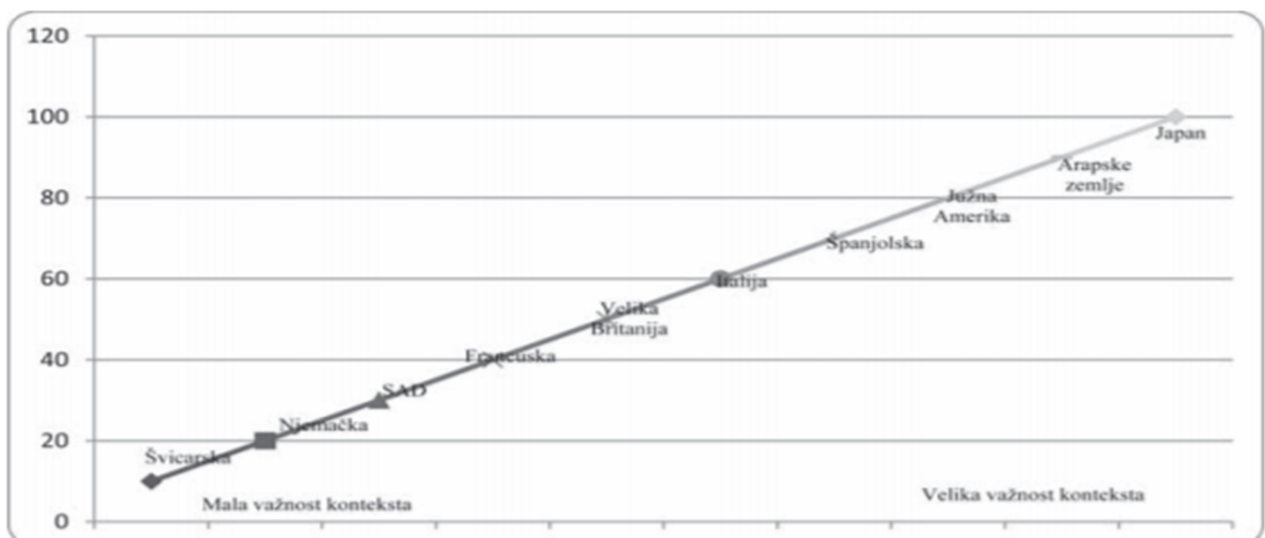
Lingvistička komunikacija može se podijeliti na eksplicitnu i implicitnu. Eksplicitna nije ovisna o preciznosti, dok je implicitna komunikacija ona koja ovisi o ne verbaliziranim porukama. Poslovna komunikacija stoga spada u implicitnu komunikaciju, a kultura se u tom kontekstu može podijeliti na kulture visokog i kulture niskog konteksta. Razlika je u podjeli i dostupnosti informacija u određenim situacijama. Što znači da u kulturama niskog konteksta opisivanje i razumijevanje poruka odnosi se na mali broj informacija koje se prenose eksplicitno. S druge strane, ondje gdje postoji velik broj informacija za opisivanje i razumijevanje nekih društvenih situacija je kultura visokog konteksta (Dobrijević, 2011.).

Kulture koje posjeduju za stupanj veća znanja i vještine u komunikaciji, to su zemlje koje su prikazane na slici 2, primjerice Japan i Arapske zemlje. Takve zemlje spadaju u visoko kontekstualne zemlje koje nastoje potaknuti partnere ili pregovarače nekih poduzeća na što više informacija kako bi poruku shvatili na pravilni i njima prihvatljiv način. Može se reći kako kulture velike važnosti konteksta veoma cijene i oslanjaju se na neverbalnu

komunikaciju i signale tijekom bilo koje vrste komunikacije ili sastanka. Neverbalni signali odnose se na pokrete rukama, mimike i geste, stil i način oblačenja, te naglašavanje titula i statusa osobe. Tempo poslovanja, odnosno tempo pregovora je relativno spor te takve aktivnosti traju dugo, a sve iz razloga bližeg upoznavanja poslovnog partnera. Iz toga razloga pregovarači trebaju biti spremni i pripremljeni na sve situacije i pitanja koja će biti postavljena s druge strane. Uz to pregovarač mora biti vrlo dobro obrazovan i posjedovati različite vještine pregovaranja i komunikacije s drugom stranom koja sve vidi i procjenjuje, a svaki pogrešan korak i riječ mogu završiti svaki pregovor i dovesti do neuspješnog poslovanja u budućnosti (Hercigonja, 2017.).

Međutim, kada je riječ o kulturama niskog konteksta oni komunikaciju drže jednostavnom, direktnom i razumljivom svima. Informacije koje se prenose su jednostavne i bez skrivenih ili dvosmislenih značenja. Takve kulture su primjerice Švicarska, Njemačka i Sjedinjene Američke Države. One prakticiraju izravne odgovore i temeljem riječi prenose poruke. Kao manje bitnu navode neverbalnu komunikaciju, kod njih gubi na značenju. Tempo poslovnih pregovora, za razliku od visoko kontekstualnih kultura, brži je i takve aktivnosti ne traju dugo jer oni svojim aktivnostima ne upoznavaju partnere pobliže kao što je to slučaj primjerice u Arapskim zemljama. Koncept pregovora u nisko kontekstualnim kulturama je jasan i precizan, a poruke jednostavne. Zaključeni posao se obilježava potpisanim ugovorom, a u ovom slučaju usmenim dogovorima gubi se značajnost (Hercigonja, 2017.).

*Slika 3 Prikaz konteksta u zemljama svijeta*



Izvor: Cateora i sur., 2002. str. 136.



## **4. Komparativni prikaz poslovne prakse zemalja Afrike**

U svrhu boljeg razumijevanja i brušenja znanja o zemljama Afrike, ali i kako bi se različitosti kontinenta bolje predočile, u nastavku rada predstaviti će se odrednice i karakteristike poslovne kulture u različitim zemljama afričkog kontinenta.

Poslovanje u Africi ovisi i o geografskom položaju nekih zemalja, te regiji kojoj pripadaju. Tako se poslovanje Sjeverne Afrike, gdje spadaju Maroko i Egipat, razlikuje u pojedinim karakteristikama u odnosu na države tzv. Subsaharske Afrike, gdje pripadaju Južnoafrička Republika i Nigerija. Arapske zemlje povezane su sa zemljama Sjeverne Afrike, te koriste i primjenjuju slična pravila u poslovnom svijetu. Ipak postoji razlika u tempu poslovanja, ali i vremenu koje sjeveru kontinenta nije važno, a tempo spor. S druge strane južne afričke države vode pregovore strogo formalno, a vrijeme bitno i tempo brži.

### **4.1. Južnoafrička Republika**

Južnoafrička se republika nalazi na samom jugu Afrike i pripada regiji južne Afrike. Geografski je različita od ostalih regija, a osim Južnoafričke Republike, ovoj regiji pripadaju Bocvana, Lesoto, Namibija i Svazi (Hrvatska enciklopedija, 2020.).

Južnoafrička Republika dio je regije sa najdinamičnijim ekonomskim razvojem koji je započeo 1990-ih godina. Ova je zemlja razvijenija u odnosu na ostale, posebice po ekonomskoj infrastrukturi i cjelokupnom gospodarskom razvoju. Ona obuhvaća 1.123.000 km<sup>2</sup> i broji 53 milijuna stanovnika. Glavni grad zemlje jest *Cape Town* sa 3,6 milijuna stanovnika. Od stanovništva 80% čine crnci, 8,4% bijelci te slijede Indijci i Azijci s 2,5% dok je 8,9% miješano (Lončarić, 2021.).

Od religija prevladava kršćanstvo s 80%, dok su manjinske vjere hindusi i muslimani s manje od 2%. U usporedbi s ostatkom Afrike, struktura stanovništva nešto je drugačija. Južnoafrička Republika broji čak 66% stanovništva u zreloj dobi, 28% mlade dobi i 6% starog stanovništva. Visok je udio stanovništva zaražen HIV virusom, čak 19% odraslog stanovništva, što vodi visokoj smrtnosti. U zemlji postoji 11 službenih jezika, a najviše se koriste afrikaans i engleski jezik (Lončarić, 2021.).

Gospodarstvo zemlje temelji se na prirodnim bogatstvima, a razvoj gospodarstva usporen je ekonomskom krizom 2007. godine. Bruto domaći proizvod iznosi 724 milijarde, odnosno 13.400 USD po stanovniku, a bilježi godišnju stopu rasta od 1,4%. U zemlji je prisutan veliki nerazmjer u razini dohotka. Razlike su najzamjetnije unutar rasnih podjela pa tako bjelačko kućanstvo ima 12 puta veće prosječne prihode u odnosu na crnačko kućanstvo. Ispod granice siromaštva živi čak 36% stanovništva, a u toj kategoriji prevladavaju crnci (Lončarić, 2021.).

Samo 11% površine zemlje je obradivo, 65% čine pašnjaci i livade, a ostatak čine šume i neplodno tlo. Da bi usjevi uspjeli, potrebno je navodnjavanje zbog izrazito suhe klime, a najviše se uzgajaju šećerna repa, pšenica, kukuruz, krumpir, sirak, zob i ječam (Lončarić, 2021.).

Južnoafrička Republika industrijski je najrazvijenija afrička država. Obiluje nalazištima zlata, dijamanta, ugljena i željezne rude. Najveći dijamant na svijetu *Cullinan* od 3106 karata iskopan 1905. godine pronađen je upravo u ovoj zemlji. Južnoafrička Republika proizvede oko 9 milijuna karata dijamanta godišnje (Lončarić, 2021.).

Trgovina je u Južnoafričkoj Republici ujednačena, s jednakom raspodjelom od približno 85 milijardi dolara izvoza i uvoza. Najveći dio prihoda od izvoza donose metalurška industrija, zlato, željezo, čelik i slično. Uvoze se pretežno elektronička oprema i strojevi. Najveći partneri ove zemlje u vanjskoj trgovini jesu SAD, zemlje EU, Kina i Japan (Sveučilište, 2015.).

#### *Slika 4 Geografska položaj Južnoafričke Republike*



Izvor: <https://hr.maps-southafrica.com/sjever-ju%C5%BEna-afrika-karti>

#### 4.1.1. Poslovni bonton Južnoafričke Republike

Službeni jezik je Afrikaans, no u poslovnoj se komunikaciji često može čuti i engleski jezik. Prisutni su i jezici različitih etničkih skupina kao što su to *xhosa*, *sotho* i *zulu*. Ova je zemlja najbogatija afrička država sa najrazvijenijim gospodarstvom.

U poslovnom pregovaranju, kao i svaka zemlja, i Južnoafrička Republika ima svoje običaje. Neprihvatljivo je dogovaranje bilo kakvih sastanaka i poslovnih pregovora u razdoblju od druge polovine prosinca do sredine siječnja kao ni tjedan prije ili tjedan nakon Uskrsa. Tada nastupaju kolektivni godišnji odmori čije se prekidanje smatra nepoštivanjem. Od poslovnog se partnera očekuje da na sastanak dođe u ugovoreno vrijeme iako se domaćin tog vremena ne mora pridržavati. Uz to, odijevanje je prilikom poslovnih sastanaka manje konzervativno nego u ostalim zemljama, a nije iznenađujuće ako se domaćini pojave u tradicionalnoj afričkoj odjeći na pregovorima. Neke od običaja dijele s europskom kulturom, npr. rukovanje je obvezno pri susretu i pri rastanku uz uobičajeno oslovljavanje titulama uz prezime. Sve učestalije postaje oslovljavanje titulom i imenom, posebice kod partnera nižih funkcija (Hercigonja, 2017.).

Južnoafrička republika veoma cijeni svoje vrijeme, te se iz toga razloga trebaju poštovati dogovoreni termini sastanaka. Važan je prijateljski pristup u komunikaciji uz zadržavanje konzervativnoga pristupa. Domaćini vole voditi razgovore o prirodnim ljepotama svoje zemlje i kulturi, a treba izbjegavati razgovore o politici, religiji i drugim kulturnim razlikama. Južnoafrikanci crne rase nerijetko su netaktični i pretjerano izravni, a vole i neverbalnu

komunikaciju kao što je kontakt očima, izrazi lica i pokreti rukama, a ples i ritam dijelovi su njihovih plemenskih tradicija. Ugovori su često detaljniji nego u ostalim afričkim zemljama što je vrlo bitno jer i formalni, službeni ugovor koji potpisuju, mora sadržavati sve podatke. Nerijetko se pregovori vode uz objed na večerama i doručcima, tijekom objeda treba razgovarati tiho, a duže razdoblje šutnje ne smatra se neugodnim. Pregovarač ne smije tražiti dodavanje hrane preko stola te se napojnice ostavljaju diskretno. Žene u poslovnom svijetu Južnoafričke Republike su veoma uključene u sve aktivnosti poslovanja, te su visoko obrazovane i imaju pravo na školovanje u smjeru u kojem žele ići. Emocije su uključene u pregovorima jer se smatraju kao vrlo emotivni ljudi, no za razliku od Egipćana Afrikanci sa juga ih ne izražavaju otvoreno (Vrbat, 2018.).

## 4.2. Egipat

Egipat je država u sjeveroistočnom dijelu Afrike, iako jednim dijelom pripada jugoistočnoj Aziji, odnosno dijelu Azije koji se još naziva i Sinajski poluotok. Egipat je država koja broji 84 milijuna stanovnika prema zadnjoj procjeni iz 2012. godine. Egipat je mediteranska zemlja koja graniči s Pojasom Gaze (Palestina) i Izraelom na sjeveroistoku, Akabskim zaljevom i Crvenim morem na istoku, Sudanom na jugu i Libijom na zapadu. Preko Akapskog zaljeva leži Jordan, preko Crvenog mora Saudijska Arabija, a preko Sredozemlja Grčka, Turska i Cipar, iako nijedna ne dijeli kopnenu granicu s Egiptom.

(Hrvatska enciklopedija, 2019.).

*Slika 5 Geografski položaj Egipta*



#### 4.2.1. Poslovni bonton Egipta

Jedna od karakteristika takvog poslovnog pregovaranja odnosi se na tempo koji je sporiji i vrijeme nije osobito važan faktor. Isto tako treba naglasiti da je u državama Sjeverne Afrike veći naglasak na emocijama i na određenim neverbalnim obilježjima komunikacije, kao što je primjerice gledanje u oči koje će biti pojašnjeno u daljnjem tekstu.

Tradicionalna kultura ima velik utjecaj na poslovne odluke u egipatskim poduzećima. Vrlo važna komponenta je vjera, odnosno islam kojem pripada najveći postotak stanovništva Egipta, ali i obiteljski život i sama obitelj ima ogroman učinak na poslovne odluke. Kada je riječ o donošenju važnih odluka u poduzećima poštuje se hijerarhija položaja, pa tako najviše rangirani čovjek donosi odluke, međutim traži konsenzus svojih podređenih. Kao bitna odrednica poslovanja u Egiptu je iskustvo, točnije više cijene starije osobe koje imaju iskustva u raznim poljima poslovanja za razliku od osoba koje su mlađe i neiskusne. Prvi kontakt ostvaruje se preko elektronske pošte nakon čega slijedi telefonski poziv. Također vrlo je cijenjena izravna komunikacija sa predstavnicima poduzeća, budućim partnerima, a ne njihovim tajnicima ili asistentima. Kako bi iskazali poštovanje prema njihovoj kulturi poslovi se ne zakazuju petkom, koji je za njih slobodan dan, ali i u vrijeme Ramazana. Uobičajena praksa je rukovanje pri dolasku, ali i pri odlasku sa poslovnih sastanaka. Domaćin ima pravo kasniti, ali gost se mora pridržavati dogovorenog vremena. Najčešće se sastanci održavaju u restoranima, pri objedu, gdje se smatra nepristojnim pojesti sve s tanjura, te ako nešto ostane na tanjuru znak je bogatstva te ujedno kompliment restoranu i domaćinu. (Santander Trade Markets, 2021.)

Pri upoznavanju i pozdravljanju potencijalnih poslovnih partnera obvezno je rukovanje i, ako je moguće pozdrav na arapskom, koji će domaćin veoma cijeniti. Uobičajena praksa u Egiptu je da prije početka poslovnih sastanaka svaki sudionik dobije pisani ugovor u kojemu su navedene smjernice o kojima će se raspravljati na sastanku. Poslovni ugovori su općeniti, te sudionici trebaju biti spremni i otvoreni na promjene i fleksibilnost u uvjetima, te da bi se odredbe poslovnog ugovora mogle naknadno mijenjati. Egipćani u praksi teže ostvaruju dugotrajne poslovne odnose, te žele postići dogovor kojim su obje strane na dobitku. Skloni su korištenju pregovaračkih taktika, kao što su slanje lažnih verbalnih znakova, govorenje laži. Na temelju toga strani suradnici trebaju provjeriti valjanost i točnost informacija koje

prime. Razmjena posjetnica najčešće se vrši na početku sastanka pri upoznavanju. Posjetnica bi trebala sadržavati ime osobe, tvrtku, naslov, adresu i potpune podatke za kontakt, i to dvojezično, s jedne strane engleski jezik, dok s druge na arapskom jeziku. (Santander Trade Markets, 2021.)

Tempo poslovnog pregovaranja malo je brži nego u Alžiru i Maroku jer su Egipćani naviknuli voditi poslovne pregovore s Amerikancima i Europljanima, te se tijekom pregovora preporučuje strpljenje, ali i kontrola emocija zbog mogućnosti kašnjenja. Ukoliko bi pokušali na neki način ubrzati sam proces može se smatrati uvredljivim. Stoga, iznimno se cijene strpljenje i samokontrola kod poslovnih pregovarača. Ako Egipćanin nastoji na brzinu ostvariti prednost, poslovni pregovarač iz neke druge države treba zadržati samokontrolu i pozitivan stav (Katz, 2017.).

Kada je riječ o poslovnom odijevanju žena, one su se obvezne obući u skladu s lokalnim običajima konzervativno i formalno, što bi značilo da ključne kosti i koljena moraju biti pokriveni u svakom trenutku i da je odjeća šira i komotnija, a ne uska i uz tijelo. S druge strane, muškarci trebali bi nositi odijela konzervativnijih boja s kravatama. Također, Egipćani vole kulturu u običaje stoga dopuštaju da gosti budu obučeni u narodne nošnje ili neka slična tradicionalna odijela (Santander Trade Markets, 2021.).

Razmjena poklona u egipatskom društvu smatraju se veoma važnim, te se ne smatraju korupcijom. Prikladan poklon koji se nosi Egipćanima su košare s voćem, pecivima ili čokolada, a poklon se predaje desnom rukom ili objema rukama nikako lijevom rukom. Darove je potrebno zamotati i tek kasnije otvoriti (Santander Trade Markets, 2021.).

### **4.3. Maroko**

Maroko je država koja se nalazi u sjeverozapadnoj Africi, na obali Sredozemnog mora Atlantskog oceana. Na arapskom Maroko se naziva „Zapadna kraljevina“. Prema popisu stanovništva iz 2013. godine Maroko broji 33 milijuna stanovnika. Glavni jezik tamošnjeg stanovništva je arapski tj. njegovo narječje koje se znatno razlikuje od standardnog jezika i berberskog narječja. Stanovništvo je miješano, što znači da ima i starosjedioca Berbera kao i doseljenika iz sjeverne Afrike te izbjeglica s Iberijskog poluotoka. Inozemni stanovnici uglavnom su iz Francuske i Španjolske, a mnogi od njih rade kao učitelji ili tehničari. Religija

je islam i pripada joj većina stanovnika. Glavni grad Maroka je Rabat. Među svjetskim vodećima u posjedovanju ležišta fosfata, kao i drugih prirodnih bogatstava, a to su: željezo, kobalt, mangan, olovo, antimon, prirodni plin i nafta. Od poljoprivrednih proizvoda tu su žitarice, agrumi, sol, maslinovo ulje. Maroko poslovnu suradnju sklapa s Europskim zemljama (Francuska, Italija, Španjolska, Njemačka), gdje izvozi ribu, naftu i naftne derivate, telekomunikacijsku tehnologiju te plastiku (Hrvatska enciklopedija, 2021.).

*Slika 6 Geografski položaj Maroka*



Izvor: <https://hr.maps-marrakesh.com/marrakech-je-karta-afrike>

#### 4.3.1. Poslovni bonton Maroka

S Marokancima poslovni sastanak treba dogovoriti što je ranije moguće, a poslovni sastanak trebao bi se održati što kasnije tijekom dana, posebno za vrijeme Ramazana. Poslovni sastanci ne bi se trebali dogovarati petkom jer je petak sveti dan za muslimane i mnoge su organizacije zatvorene kako bi izrazili poštovanje prema zaposlenicima da bi oni mogli prisustvovati molitvama (Santander, 2021.).

Prilikom poslovnog sastanka u Maroku važno je primjereno se odjenuti jer Marokanci cijene ljude prema izgledu. Muškarci bi trebali odjenuti tamna odijela, dok bi žene trebale odjenuti ženska poslovna odijela čiji donji dio mogu biti suknja dužine ispod koljena ili hlače tamnijih boja, a gornji dio ženskog poslovnog odijela trebao bi pokrivati veći dio ruke i zatvorenog tipa. U Maroku, kao i u drugim državama Sjeverne Afrike, uobičajeno je rukovanje s poslovnim suradnicima i prilikom susreta i rastanka. Uz to, domaćin može neverbalnom

komunikacijom pokazati srdačnost (primjerice, stavljanjem desne ruke na srce nakon rukovanja) (Morocco, 2019.).

Prije početka sastanka i poslovnih pregovora razgovora se o neposlovnim temama jer smatraju da je za uspjeh poslovnih pregovora veoma važno uspostavljanje povjerenja među poslovnim suradnicima. Teme koje bi se trebale izbjegavati su one o religiji i politici, a one teme koje su poželjne tiču se sporta i to posebice nogometa, obitelji i velikodušnosti. Tempo poslovnih pregovora je spor. Iako spori poslovni pregovori mogu biti frustrirajući, pregovarač iz neke druge države treba imati na umu da se gubitak strpljenja u poslovnim pregovorima u Maroku ne smatra prihvatljivim. Prilikom sastanaka, Marokanci teže ostvarivanju dugih poslovnih odnosa, a one onih jednokratnih dogovora. Uz to, skloni su organiziranju više poslovnih sastanaka s više različitih osoba kako bi postigli određeni dogovor, i to zapravo znači da će poslovni partner morati posjetiti Maroko u nekoliko navrata. Također, poslovni sastanci i pregovori mogu biti prilično kaotični i prekidani od strane drugih osoba koji ulaze u prostoriju. Treća osoba može započeti razgovor o nekim drugim temama, i poslovni pregovarač iz strane zemlje odlučuje hoće li sudjelovati u razgovoru ili ne, ali treba znati kako se o originalnoj temi ne priča sve dok treća osoba ne napusti prostoriju. Marokanci su poznati po tome kako ne podnose dobro kritiku, posebice ne u javnosti, pa poslovni suradnik ne bi trebao nekoga kritizirati pred poslovnim kolegama. Također, kao i u većini zemalja Sjeverne Afrike, poslovni suradnici na početku sastanka i pregovora dobiju pisani ugovor sa smjernicama o kojima će se raspravljati na sastanku (Communicaid, 2018.).

Ne postoji službeni protokol koji se odnosi na razmjenu posjetnica. Preporučljivo je dati posjetnice na francuskom i / ili arapskom jeziku na barem jednoj strani. Također se preporučuje razmjena posjetnica desnom rukom jer se lijeva ruka smatra nečistom kao u većini drugih muslimanskih zemalja (Morocco, 2019.).

Prilikom poslovnih ručkova suradnici ne razgovaraju samo o poslovnim temama, pa bi poslovni partneri trebali znati dobro iskoristiti to vrijeme kako bi stvorili povjerenje. Može se razgovarati i o poslovnim temama, ali odluku o tome donosi domaćin. Marokanci jedu prstima desne ruke i to iz zajedničke zdjele. Iako poslovni partneri iz drugih krajeva svijeta na to nisu navikli trebali bi se prilagoditi. Važno je napomenuti kako je nepristojno prekriziti noge tijekom sastanka s domaćinom. Mlađe Marokanke, odnosno one u dvadesetim i tridesetim godinama, obrazovanije su od starijih žena te imaju veoma važnu ulogu u



poslovnom svijetu, jednako kao i muškarci. Naglašavaju titule i svoje partnere kao znak poštovanja nazivaju titulom i prezimenom, kao i u većini afričkih zemalja (Communicaid, 2018.).

Razmjena poklona nakon prvog poslovnog sastanka nije previše česta pojava. Unatoč tome, marokanski poslovni partneri mogu pozvati partnera iz strane zemlje u svoj dom nakon što ga upoznaju i, u tom slučaju, preporučuje se ponijeti poklon. Prikladno je donijeti voće, peciva i/ili cvijeće. Treba izbjegavati poklanjanje alkohola (Morocco, 2019.).

#### 4.4. Nigerija

Nigerija je država koja se nalazi na zapadnom dijelu Afrike. Na jugu izlazi na Gvinejski zaljev, koji je dio Atlantskog oceana, dok na zapadu graniči s Beninom, na sjeveru s Nigerom te na istoku s Kamerunom. Glavni grad je Abuja, a službeni jezik engleski. Uz engleski jezik, nacionalni ili službeni su još *Edo* jezik, *efik*, *Hausa* jezik, *adamavski*, *fulfulde*, *idoma*, *igbo*, *yoruba* te *centralnokanurski*. Na prostorima Nigerije ukupno je priznato čak 527 individualnih jezika, od kojih je 514 živih, a 11 izumrlih. Ako uzmemo u obzir broj stanovnika Nigerija je daleko najveća afrička zemlja, a broji 190,9 milijuna stanovnika. Prostorno zauzima površinu od 923.768 km<sup>2</sup> (Hrvatska enciklopedija, 2020.).

Današnje granice Nigerije nastale su dogovorima europskih država tijekom 19. stoljeća te se ne podudaraju s vjerskim, jezičnim ili etničkim podjelama. Iz tog razloga Nigerija pripada u etnički najšarolikije zemlje svijeta, te ima oko 250 naroda. Najveće skupine su *Hausa-Fulani*, koji su većinom muslimani, zatim *Yoruba*, koji su većim dijelom kršćani uz nešto muslimana i animista, te *Igbo*, koji su uglavnom kršćani. Animizam je jedna od religija koja je zastupljena u Nigeriji, a on označava vjerovanje u prisutnost duhova u živim i neživim pojavama i stvarima. To je jedno od prvih vjerovanja koje je rašireno među plemenskim narodima, a smatra se primitivnim jer nema svetih knjiga, obreda, spisa ili osnivača (Hrvatska enciklopedija, 2020.).

*Hausa-Fulani* tvore najveću etničku skupinu u zapadnom dijelu Afrike, pa samim time i u Nigeriji. Ukupno ih ima više od 33 milijuna, a govore jezikom *hausa*. Imaju široko rasprostranjenu kulturu koja je poznata po dugotrajnim vezama s Arapima. Tijekom 14. stoljeća kao religiju su preuzeli islam, te preobrtili mnoge zapadnoafričke narode kroz

trgovinu i kontakte. U sjevernom dijelu Nigeriju smješteno je nekoliko njihovih tradicionalnih gradova, a to su Daura, Kano, Biram, Gobir i dr. (House, 2021.).

Nigerija ima veliko naftno bogatstvo, te naftni sektor čini 20% BDP-a, sudjeluje s oko 95% u ukupnom izvozu i doprinosi oko 65% proračunskih prihoda. Unatoč tome, gospodarstvo Nigerije je dugi niz godina opterećeno korupcijom, političkom nestabilnošću, slabim upravljanjem i neodgovarajućom infrastrukturom. Međutim, postupno su pokrenute gospodarske reforme pod novom vladom koja je demokratski izabrana. Kada je riječ o poljoprivrednom sektoru, problem predstavlja povećanje broja stanovnika s kojim se on ne može nositi, te je samim time Nigerija uvoznik hrane. Međutim, veliko povećanje BDP-a Nigerije dovodi do pretpostavke da će ona ući u 20 najrazvijenijih ekonomija svijeta (Hrvatska enciklopedija, 2020.).

*Slika 7 Geografski položaj Nigerije*



Izvor: <https://timeforafrica.it/cosa-direbbero-fela-kuti-saro-wiwa-chinua-achebe-della-nigeria-di-oggi/>

#### 4.4.1. Poslovni bonton Nigerije

Kod dogovaranja posla nikada se ne upotrebljavaju telefon ili elektronička pošta, osobito kada je riječ o državnim službenicima. Njime se dogovaraju samo osobni susreti koji mogu biti povezani s poslom. Na dogovorene sastanke potrebno je doći na vrijeme, no postoji mogućnost kada pregovarač čeka domaćina jer oni mogu imati poprilično fleksibilan doživljaj vremena (Vrbat, 2018.).

Nigerijci su skloni sporom donošenju poslovnih odluka, dugotrajnom prikupljanju poslovnih informacija te gradnji međusobnom povjerenja, što uzrokuje da poslovni pregovori uglavnom teku vrlo sporo. Također, teže ostvaruju dugoročne poslovne suradnje jer vrlo rijetko pristaju na kompromise. Kako bi se održalo što bolje međusobno povjerenje, potrebno je u poslovanju s Nigerijcima pridržavati se dogovora o vremenu isporuke, specifikacijama ili kvaliteti proizvoda. Također, u svrhu održavanja povjerenja, Nigerijci rado dijele sve poslovne informacije sa svojim suradnicima. U donošenju odluka značajan su čimbenik i osobni osjećaji te iskustvo, ponekad i više nego objektivne činjenice. Međutim, isto tako su i skloni raznim prijevarama i pretjeranim hvaljenjem kako bi se prikazali uspješnijima i boljima nego što to zapravo jesu, stoga je potrebno uvijek prethodno provjeriti potencijalne poslovne partnere iz Nigerije. Smatraju da su poslovni ugovori samo formalnost, te su oni vrlo općeniti i često se mogu značajno mijenjati ili dolaziti do nesporazuma. Više cijene dobre osobne odnose sa suradnicima, odnosno njihovu riječ (Vrbat, 2018.).

Neverbalna komunikacija u poslovnim pregovorima s Nigerijcima je iznimno važna. Prema istraživanjima dokazano je kako su neki poslovni pregovarači pozvani na večeru u restoran ili domaćinov dom koju treba prihvatiti. Nigerijci obično jedu vruću i ljutu hranu, ali sve više i zapadnjačku hranu. Tijekom poslovnog ručka ili večere ruke se trebaju držati iznad stola. Iako je Nigerija pod snažnim muslimanskim utjecajem, lokalne žene imaju više prava u obitelji i u poslovnom svijetu nego u drugim muslimanskim zemljama. Žene su prilično neovisne, sudjeluju u politici i vode vlastite poslove (Vrbat, 2018.).

U nastavku prikazat će se karakteristike poslovanja koje su raspoređene po državama. Karakteristike: koji su običaji karakteristični za državu, koliko je bitno vrijeme, tempo pregovora, kakav je stil pregovaranja, jesu li naglašene titule, pokazatelji neverbalne komunikacije, koji je jezik poslovanja, izražavaju li emocije i je li izražena nejednakost spolova.

**Tablica 1.** Zajednička obilježja i različitosti zemalja u poslovnim aktivnostima

<b>Država/Karakteristike poslovanja</b>	<b>JUŽNOAFRIČKA REPUBLIKA</b>	<b>EGIPAT</b>	<b>MAROKO</b>	<b>NIGERIJA</b>
Običaji	Obavezno rukovanje, neprihvatljivi sastanci za vrijeme godišnjih odmora (polovica prosinca do sredine siječnja), tihi razgovori, detaljni ugovori, za objedom hrana se ne dodaje preko stola	Obavezno rukovanje, izbjegavanje sastanaka u vrijeme Ramazana, neprimjereno pojesti sve s tanjura, nepristojno se smatra dotaknuti bilo čiju glavu, čak i dječju jer Arapi smatraju da je u glavi sjedište ljudske duše	Obavezno rukovanje, dugi poslovni odnosi, ne podnose kritike, izbjegavati poklanjanje alkohola, prikladno pokloniti voće, cvijeće, peciva	Obavezno rukovanje, u sklapanju poslova ne koriste telefon i elektroničku poštu, poslove sklapaju osobno, značajni čimbenici u sklapanju posla-iskustvo i osobni osjećaji, poznati po cjenkanju i manipuliranju u poslovnim dogovorima, ugovor samo formalnost
Vrijeme	Važno	Nije važno	Nije važno	Važno
Tempo pregovora	Umjeren	Spor	Spor	Spor
Stil pregovaranja	Formalan	Formalan	Formalan	Formalan
Titule	Bitne i naglašene	Bitne i naglašene	Bitne i naglašene	Bitne i naglašene
Neverbalna komunikacija	Vrlo važna (kontakt očima, mimike, geste), ovisi o etničkoj skupini	Vrlo važna (kontakt očima, puno gestikuliranja, dodira, korištenje lijeve ruke u bilo kojem smislu smatra se nepristojnim, vole pozitivne emocije-osmjeh, muškarci čekaju da žene prve pruže ruku)	Vrlo važna (kontakt očima, puno gestikuliranja, dodira, korištenje ruke u bilo kojem smislu smatra se nepristojnim)	Vrlo važna (poznati po manipulacijama, emotivnim taktikama kako bi zbunili poslovne partnere u pregovorima)
Izražavanje emocija	Umjereno	Jako izraženo	Jako izraženo	Umjereno

Nejednakost spolova	Nije izraženo (žene često prisutne u poslovnim aktivnostima)	Nije izraženo	Nije izraženo (jednakost muškaraca i žena)	Nije izraženo (žene sudjeluju u poslovnim aktivnostima)
Jezik poslovanja	Engleski	Engleski	Francuski/arapski	Engleski

Izvor: izrada autora

Činjenica je kako su zemlje Afrike u velikom broju komponenti slične, no isto tako i različite. Postoje razlike u kulturi i običajima u poslovnim pregovorima i poslovanju koje mogu biti razlog izbora stranih zemalja u poslovanju s tim zemljama. Kako bi poslovni pregovori i poslovanje sa zemljama Afrike bili uspješni u međusobnu korist glavnu ulogu odigrava pregovarač koji svojim znanjima i vještinama nastoji uvjeriti drugu stranu na sporazum i dogovor oko sitnih i veoma bitnih dijelova ugovora i poslovanja. Pregovarač kao posrednik između dviju strana mora biti spreman riješiti sve prepreke, a kako bi to uspio potrebna je detaljna priprema. Trgovanje sa inozemnim poduzećima i organizacijama postala je svakodnevica svim domaćim poduzećima, pa je važno voditi računa o daljnjem obrazovanju i usavršavanju ključnih strana u pregovorima.

## 5. Zaključak

Kultura je dio svakog čovjeka, živio on tu kulturu ili ne, ona je ukorijenjena i indirektno utječe na živote ljudi u određenoj kulturi. Kultura se razlikuje od zemlje do zemlje, od naroda do naroda. Na taj način postoje različite kulture i svijet je veoma šareno mjesto u smislu kultura. Učenje kulturnih vrijednosti i prenošenje znanja na mlađe generacije, s koljena na koljeno, shvaća se kao dugotrajan proces. Kao bitni čimbenici u procesu prijenosa kulture je obitelj kao najvažniji čimbenik, a tu su još religijske institucije, obrazovne institucije i iskustva, a po novom, tehnološki naprednom vremenu mediji koji svojim vijestima informiraju sve generacije, posredno ili neposredno.

Afrika je najsiromašniji i najmanje naseljen kontinent koji ima vrlo slabo razvijeno gospodarstvo. Neki od razloga za to su njezin geografski položaj, tropska klima te uzak obalni predio. U skladu sa stupnjem nerazvijenosti kontinenta, najveća zaposlenost je upravo u sektoru poljoprivrede, a glavnica stanovništva čine seljaci koji preživljavaju od proizvodnje svojih proizvoda. Međutim, Afrika obiluje naftom i drugim prirodnim bogatstvima kao što su fosfor, olovo i ostali, te je gospodarski najrazvijeniji sjever Afrike, razlog tomu je blizina Europe i sudjelovanje i poslovanje s europskim zemljama.

U Africi se očituju razlike među stanovništvom u etičkoj, rasnoj, vjerskoj i kulturnoj strukturi. Jedan od glavnih razloga za velike kulturološke razlike je loša prometna povezanost koja ograničuje komunikaciju među gradovima i drugim dijelovima kontinenta. Mjesta su većinom povezana zastarjelim željeznicama, a pomorski promet ima vrlo mali značaj. Tako se u Africi govori čak 730 različitih jezika, a veći dio stanovništva nije pismen.

U ovom diplomskom radu objašnjene su kulturne razlike i vrijednosti u poslovanju između različitih dijelova Afrike. Tako je za južni dio predstavljena Južnoafrička Republika, na sjeveroistoku Egipat, na sjeverozapadu Maroko te na zapadu Nigerija. Iako postoje brojne razlike u poslovnoj kulturi između ovih zemalja, postoje i brojne sličnosti. Zajedničko im je očekivanje od poslovnog partnera da dolazi na sastanak u određeno vrijeme iako se domaćin

tog vremena ne mora pridržavati, obavezno rukovanje pri susretu i rastanku te oslovljavanje poslovnih partnera titulama uz prezime. Isto tako uključenost žena u poslove je svakidašnja i sada već standardna pojava u poslovanju jer su žene sve obrazovanije i iskusnije. Važan je prijateljski pristup u komunikaciji uz zadržavanje konzervativnoga pristupa. Također, neverbalna komunikacija može biti ključna kod dogovaranja poslovnih suradnji, koje se većinom dogovaraju na engleskom jeziku. Jedna od karakteristika koje je različite u navedenim zemljama su tempo pregovora, koji je na sjeveru spor i dugotrajan, dok je na jugu nešto brži, po uzoru na europske zemlje. Proučavanjem i istraživanjem drugih kultura posebice kulture koje su poslovni izazovi i s kojima u budućnosti želimo raditi treba posvetiti nešto veću pažnju kako bi se uvidjele razlike s kulturom domaćeg poduzeća. Na temelju toga predstavnici, pregovarači, zastupnici poduzeća trebaju posjedovati određena znanja i vještine prilagođavanja različitim kulturama i običajima. Isto tako, usavršavati se i pripremiti kako bi poslovanje i partnerstvo bilo uspješno. Takav proces je uobičajena i svakidašnja stvar koja u današnje vrijeme tehnoloških napredaka sve više potrebna, ali jedino kvalitetna priprema i znanje mogu dovesti do uspjeha u poslovnom svijetu.

## Literatura

- Bedeković, V. (2010.). *Interkulturalni aspekti menadžmenta*. Virovitica: Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici. Preuzeto 8. lipnja 2021 iz <https://www.bib.irb.hr/571394?rad=571394>
- Bedeković, V., & Golub, D. (2011.). *Suvremeni menadžment u uvjetima globalnog poslovanja*. Virovitica. Preuzeto 8. lipnja 2021 iz <https://hrcak.srce.hr/76453>
- Brekalo, K. (2017.). *Utjecaj kulture na poslovno pregovaranje s inozemnim partnerima*. Split: Ekonomski fakultet Split. Preuzeto 8. lipnja 2021 iz <https://repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A1421>
- Communicaid*. (2018.). Preuzeto 11. siječanj 2020 iz Morocco: <https://www.communicaid.com/country/morocco/>
- Dobrijević, G. (2011.). *Poslovno komuniciranje i pregovaranje*. Beograd: Univerzitet Sigindum. Preuzeto 2021 iz [https://d1wqtxtslxzle7.cloudfront.net/15389976/US\\_20\\_20Poslovno\\_20komuniciranje\\_20i\\_20pregovaranje.pdf?1338336656=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DPoslovno\\_komuniciranje\\_i\\_pregovaranje.pdf&Expires=1623701453&Signature=TZYNy~osIo58Q31wWU](https://d1wqtxtslxzle7.cloudfront.net/15389976/US_20_20Poslovno_20komuniciranje_20i_20pregovaranje.pdf?1338336656=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DPoslovno_komuniciranje_i_pregovaranje.pdf&Expires=1623701453&Signature=TZYNy~osIo58Q31wWU)
- Enciklopedija Titanica. (2021.). *Značenje subkulture*. Preuzeto 8. lipnja 2021 iz <https://hr.encyclopedia-titanica.com/significado-de-subcultura>
- Fawzy, S. (1999). *The Business Environment in Egypt*. U *Partners for Development* (str. 28). Svjetska banka. Preuzeto 2020. siječnja 9 iz [https://books.google.hr/books?hl=hr&lr=&id=s-KneTP6UfIC&oi=fnd&pg=PA11&dq=egypt+business+environment&ots=a1jVheiiA5&sig=rqevNnuJdV761Mb6EsEG-I-GW\\_c&redir\\_esc=y#v=onepage&q=egypt%20business%20environment&f=false](https://books.google.hr/books?hl=hr&lr=&id=s-KneTP6UfIC&oi=fnd&pg=PA11&dq=egypt+business+environment&ots=a1jVheiiA5&sig=rqevNnuJdV761Mb6EsEG-I-GW_c&redir_esc=y#v=onepage&q=egypt%20business%20environment&f=false)
- Hercigonja, Z. (2017.). *Utjecaj kulture na međunarodno poslovanje*. Varaždin. Preuzeto 8. lipnja 2021 iz <https://hrcak.srce.hr/184690>
- House, N. (2021.). *Nigerian House*. Preuzeto 15. lipnja 2021 iz The Hausa and Fulani: <http://www.nigerianhouse.org/hausa.htm>
- Hrvatska enciklopedija*. (2019.). (Leksikografski zavod Miroslav Krleža) Preuzeto 7. siječnja 2020. iz Egipat: <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=17157>
- Hrvatska enciklopedija*. (2020.). Preuzeto 11. siječnja 2020. iz Maroko; Afrika; Nigerija: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=39072>
- Hrvatska enciklopedija*. (2021.). Dohvaćeno iz Menadžment: <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=40070>
- Hrvatska enciklopedija*. (2021.). Preuzeto 11. Siječanj 2020 iz Maroko: <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=39072>
- Hrvatska enciklopedija*. (2021.). *Afrika*. Preuzeto rujna 2021. iz Hrvatska enciklopedija: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=702>
- Katz, L. (2017.). *Negotiating International Business - Egypt*. U *Negotiating International Business - The Negotiator's Reference Guide to 50 Countries Around the World*. Preuzeto 9. siječnja 2020 iz <http://www.leadershipcrossroads.com/mat/cou/Egypt.pdf>
- Kesić, T. (1999.). *Ponašanje potrošača*. Zagreb: Ekonomski fakultet u Zagrebu. Preuzeto 9. lipnja 2021. iz <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=260821>



- Komorčec, M., Gaćeša, D., Montel, D., & Šipušić Jurić, J. (2007.). *Poslovne komunikacije I*. Zagreb: Birotehnika.
- Kostić, C. (1964.). Sociologija nerazvijenih zemalja. *Sociologija i prostor*. Preuzeto 5. siječnja 2020. iz [https://scholar.google.hr/scholar?hl=hr&as\\_sdt=0%2C5&q=kosti%C4%87+cvetko+sociologija+nerazvijenih+zemalja&btnG=](https://scholar.google.hr/scholar?hl=hr&as_sdt=0%2C5&q=kosti%C4%87+cvetko+sociologija+nerazvijenih+zemalja&btnG=)
- Lamza-Maronić, M., & Glavaš, J. (2008.). *Poslovno komuniciranje*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
- Leitner, S. (lipanj 2016.). Što je kultura? *Nova Akropola*. Preuzeto 8. lipnja 2021 iz <https://nova-akropola.com/covjek-i-svijet/aktualno/sto-je-kultura/>
- Lewicki, R., Saunders, D., & Barry, B. (2006.). *Pregovaranje*. Zagreb: Mate d.o.o.
- Lončarić, R. (2021.). Geografija. Zadar. Preuzeto rujna 2021. iz <https://geografija.unizd.hr/Portals/6/nastavnici/Robert%20Loncaric/7.%20Gospodarstvo%20Afrike.pdf>
- Milanja, C. (srpanj 2012.). Opis i definicija kulture. Zagreb: Institut društvenih znanosti Ivo Pilar. Preuzeto 7. lipnja 2021 iz [https://www.pilar.hr/wp-content/images/stories/dokumenti/studije/16/milanja\\_kk\\_011.pdf](https://www.pilar.hr/wp-content/images/stories/dokumenti/studije/16/milanja_kk_011.pdf)
- Mileta, V. (1980.). Aktivnost i struktura organizacije zemalja izvoznica nafte. *Politička misao: časopis za politologiju*. Preuzeto 5. siječnja 2020. iz [https://scholar.google.hr/scholar?hl=hr&as\\_sdt=0%2C5&q=vlatko+mileta+aktivnost+i+struktura+organizacije+zemalja+izvoznica+nafte&btnG=](https://scholar.google.hr/scholar?hl=hr&as_sdt=0%2C5&q=vlatko+mileta+aktivnost+i+struktura+organizacije+zemalja+izvoznica+nafte&btnG=)
- Morocco*. (2019.). Preuzeto 11. Siječanj 2020 iz MOROCCO: BUSINESS PRACTICES: <https://santandertrade.com/en/portal/establish-overseas/morocco/business-practices>
- Osredečki, E. (1995.). *Poslovna komunikacija i poslovni bonton*. Zagreb: Naklada Edo.
- Radić, I. (16. listopada 2020.). Bonton u poslovnim odnosima. *Poduzetnik*. Preuzeto 17. lipnja 2021. iz <https://poduzetnik.biz/produktivnost/bonton-u-poslovnim-odnosima-i-dio/>
- S. u. (2015.). Regionalna ekonomija Afrike. Zadar. Preuzeto 12. veljače 2021. iz [http://www.unizd.hr/Portals/6/16\\_%20Juznoafrika%20Republika.pdf](http://www.unizd.hr/Portals/6/16_%20Juznoafrika%20Republika.pdf)
- Sabolčec, M. (2015.). Bonton u poslovnoj komunikaciji. Čakovec: Međimursko veleučilište u Čakovcu. Preuzeto 17. lipnja 2021. iz <https://zir.nsk.hr/islandora/object/mev%3A205/datastream/PDF/view>
- Santander. (veljača 2021.). Morocco: Business Practices. SAD. Preuzeto 12. veljače 2021. iz <https://santandertrade.com/en/portal/establish-overseas/morocco/business-practices>
- Santander Trade Markets*. (2021.). Preuzeto 21. srpnja 2021 iz Egypt: business culture: <https://santandertrade.com/es/portal/establecerse-extranjero/egipto/practica-de-negocio>
- Severinski, K. (2016.). Makroekonomska analiza odabranih afričkih zemalja. Karlovac: Veleučilište u Karlovcu. Preuzeto 12. veljače 2021. iz <https://repozitorij.vuka.hr/islandora/object/vuka%3A434>
- Simončić, K. (2007.). Modno poslovno odijevanje. *Tekstil: časopis za tekstilnu i odjevnu tehnologiju*(10). Preuzeto 18. lipnja 2021. iz [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=35917](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=35917)
- Vrbat, J. (2018.). *Poslovno pregovaranje u afričkim zemljama*. Dubrovnik.
- Vujić, Ivaniš, & Bojić. (2016.). *Poslovna etika i multikultura*. Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija. Preuzeto 8. lipnja 2021.

## **Popis slika**

<b>Slika 1</b> Prijenos kulturnih vrijednosti .....	3
<b>Slika 2</b> Bitni i sporedni dijelovi poslovnog pisma .....	8
<b>Slika 3</b> Prikaz konteksta u zemljama svijeta.....	16
<b>Slika 4</b> Geografska položaj Južnoafričke Republike .....	18
<b>Slika 5</b> Geografski položaj Egipta .....	20
<b>Slika 6</b> Geografski položaj Maroka .....	23
<b>Slika 7</b> Geografski položaj Nigerije.....	26

## **Popis tablica**

<b>Tablica 1</b> .....	28
------------------------	----