

# NACIONALNA KULTURA I MEĐUNARODNI MARKETING

---

**Kožić, Tajana**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2022**

*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:145:349116>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-10-16**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij (Marketing)

Tajana Kožić

**NACIONALNA KULTURA I MEĐUNARODNI MARKETING**

Završni rad

Osijek, 2022.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij (Marketing)

Tajana Kožić

## **NACIONALNA KULTURA I MEĐUNARODNI MARKETING**

Završni rad

**Kolegij: Međunarodni marketing**

JMBAG: 0010224747

e-mail: [tjanakozic@gmail.com](mailto:tjanakozic@gmail.com)

Mentor: prof.dr.sc. Mirna Leko Šimić

Osijek, 2022.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Undergraduate study (Marketing)

Tajana Kožić

**NATIONAL CULTURE AND INTERNATIONAL MARKETING**

Final paper

Osijek, 2022.

**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 završni 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:** Tajana Kožić

**JMBAG:** 0010224747

**OIB:** 74600377220

**e-mail za kontakt:** tajanakozic@gmail.com

**Naziv studija:** Preddiplomski studij (Marketing)

**Naslov rada:** Nacionalna kultura i međunarodni marketing

**Mentor/mentorica diplomskog rada:** prof.dr.sc. Mirna Leko Šimić

U Osijeku, rujan 2022. godine

Potpis Tajana Kožić

## **SAŽETAK**

### **Naslov: Nacionalna kultura i međunarodni marketing**

Nacionalna kultura je model koji je postavljen od strane nizozemskog profesora organizacijske antropologije i internacionalnog menadžmenta, psihologa, znanstvenika te istraživača Geerta Hofstede-a. Nacionalna kultura odnosi se na društvene obrasce ponašanja, od ponašanja u obitelji do ponašanja na javnim mjestima, u radnoj organizaciji ili kao način na koji se oblikuju ideje o drugim nacijama i kulturama. S druge strane, međunarodni marketing se definira kao koordinirano izvođenje marketinških aktivnosti u više od jedne zemlje u cilju obavljanja razmjene koja zadovoljava ciljeve pojedinaca, organizacija i društva u cjelini. Poveznica između nacionalna kulture i međunarodnog marketinga je u tome što je međunarodni marketing povezan s primjenom marketinga u različitim kulturama ili sredinama. Osnovni cilj ovoga rada je teorijski objasniti nacionalnu kulturu, detaljno razraditi Hofstedeov model nacionalna kulture, definirati što je to međunarodni marketing te usporediti utjecaj nacionalne kulture istočnih i zapadnih zemalja na međunarodni marketing. Empirijski dio rada odnosi se na utjecaj nacionalne kulture na međunarodno poslovanje gdje su objašnjeni primjeri dobre ili loše poslovne prakse.

**Ključne riječi:** nacionalna kultura, međunarodni marketing, Geert Hofstede, sociologija, nacija

## **ABSTRACT**

### **Title: National Culture and International Marketing**

National culture is a model set by the Dutch professor of organizational anthropology and international management, psychologist, scientist, and researcher Geert Hofstede. National culture refers to social patterns of behaviour, from family behaviour to behaviour in public places, in a work organization, or as a way of sharing ideas about other nations and cultures. On the other hand, international marketing is defined as the coordinated conduct of marketing activities in more than one country in order to conduct an exchange that meets the goals of individuals, organizations, and society as a whole. The link between national culture and international marketing is that international marketing is related to the application of marketing in different cultures or environments. The main goal of this paper is to theoretically explain national culture, elaborate on Hofstede's model of national culture, define what international marketing is and compare the influence of the national culture of Eastern and Western countries on international marketing. The empirical part of the paper refers to national cultures to international business where examples of good or bad business practice are explained.

**Keywords:** national culture, international marketing, Geert Hofstede, sociology, nation

## SADRŽAJ:

<b>1. UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>2. METODOLOGIJA RADA .....</b>	<b>3</b>
<b>3. NACIONALNA KULTURA.....</b>	<b>4</b>
3.1. Definicija nacionalne kulture .....	4
3.2. Opis Hofstedeovog modela nacionalne kulture .....	7
3.2.1. <i>Distanca moći</i> .....	9
3.2.2. <i>Izbjegavanje neizvjesnosti</i> .....	13
3.2.3. <i>Individualizam vs. kolektivizam</i> .....	16
3.2.4. <i>Muškost vs. ženskost</i> .....	19
3.2.5. <i>Vremenski horizont ciljeva</i> .....	22
3.2.6. <i>Popuštanje ili suzdržavanje u zadovoljavanju inividualnih ljudskih potreba</i> .....	23
<b>4. MEĐUNARODNI MARKETING .....</b>	<b>24</b>
4.1. Definicija međunarodnog marketinga.....	24
4.2. Kulturno okruženje u međunarodnom marketing .....	25
4.3. Usporedba utjecaja nacionalne kulture istočnih i zapadnih zemalja na međunarodni marketing .....	25
<b>5. PRIMJERI UTJECAJA KULTURE NA MEĐUNARODNO POSLOVANJE .....</b>	<b>28</b>
<b>6. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>31</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>33</b>
<b>POPIS SLIKA .....</b>	<b>35</b>
<b>POPIS TABLICA.....</b>	<b>35</b>
<b>POPIS GRAFOVA.....</b>	<b>35</b>



## 1. UVOD

Kulturne razlike su prisutne unutar i između različitih zemalja te imaju veliki utjecaj na način poslovanja pojedinog poduzeća. One mogu postojati između naroda, skupine ljudi i pojedinca te proizlaze iz činjenice da ljudi razmišljaju i ponašaju se na različite načine. Stoga kao predmet istraživanja u ovome radu je analiza utjecaja nacionalne kulture istočnih i zapadnih zemalja na međunarodni marketing te raspoznavanje svih prednosti kao i nedostataka primjene Hofstedeovog modela nacionalne kulture na međunarodni marketing.

Svrha rada je analizirati utjecaj nacionalne kulture na međunarodni marketing. Cilj rada je kroz teorijska i empirijska saznanja istražiti kako se temeljem Hofstedeovog modela može definirati utjecaj nacionalne kulture na međunarodni marketing.

Rad je podijeljen u nekoliko dijelova. Prvi dio rada odnosi se na teorijska saznanja glede nacionalne kulture, detaljno opisuje Hofstedeov model te sve njegove sastavnice kao što su distanca moći, izbjegavanje neizvjesnosti, individualizam nasuprot kolektivismu, muškost nasuprot ženskosti, vremenski horizont ciljeva te popuštanje ili suzdržavanje u zadovoljavanju individualnih ljudskih potreba.

Nakon što se detaljnije teorijski razrazi tema nacionalne kulture, rad se bavi teorijskim saznanjima glede međunarodnog marketinga. Nakon teorijskih saznanja slijedi usporedba utjecaja nacionalne kulture istočnih i zapadnih zemalja na međunarodni marketing. Analiza je napravljena na primjeru Republike Hrvatske u odnosu na Saveznu Republiku Njemačku.

Empirijski dio rada odnosi se na primjere utjecaja kulture na međunarodno poslovanje gdje se iznose nekolicina pozitivnih te nekolicina negativnih primjera iz prakse.

Sam pojam nacionalna kultura po prvi puta se počeo spominjati u sociološkim istraživanjima te se početno veže uz sociologiju, no vrlo brzo je nacionalna kultura dobila pozornost i u ekonomskim istraživanjima. Autori koji su se prvi počeli baviti istraživanjima glede nacionalne kulture bili su Kluckhohn (1962) i Hall (1976). Navedeni autori proučavali su norme i običaje koji su značajno utjecali na razvoj konstrukta nacionalne kulture. Njihova istraživanja bila su socijalnog karaktera.

Prva ekonomska istraživanja nacionalne kulture odnosila su se na promatranje nacionalne kulture kao egzogene i jednodimenzionalne varijable.

Ekonomska istraživanja su 1980. godine doživjela preokret u trenutku objave rada "*Culture's consequences: International differences in work-related values*" nizozemskog socijalnog psihologa Geerta Hofstede. Fenomen nacionalne kulture odnosi se na oblikovanje i utjecaj na cjelokupni politički, pravni i ekonomski sustav jedne države, a njime su se posebno bavili znanstvenici iz područja međunarodnog poslovanja zato što ima veliki utjecaj na gospodarstva na svim razinama, počevši od pojedinca, organizacije ili pak gospodarskog rasta i razvoja.

Nacionalna kultura definira se kao "društveni obrasci ponašanja: od ponašanja u obitelji do ponašanja na javnim mjestima, u radnoj organizaciji ili na način na koji se oblikuju ideje o drugim nacijama i kulturama"(Katunarić, V., 2007:165, navedeno u Jeknić, R., 2011:103), dok se s druge strane međunarodni marketing definira kao "koordinirano izvođenje marketinških aktivnosti u više od jedne zemlje u cilju obavljanja razmjene koja zadovoljava ciljeve pojedinaca, organizacija i društva u cjelini" (Leko-Šimić, M., 2022).

## **2. METODOLOGIJA RADA**

Pri izradi završnog rada na temu „Nacionalna kultura i međunarodni marketing“ korišteno je nekoliko metoda istraživanja. Kao što je prethodno u strukturi rada navedeno, rad je podijeljen na teorijski dio te na empirijski dio. Teorijski dio rada koristio je deskriptivnu metodu istraživanja. Drugi dio rada koristi se empirijsko metodom te je u konačnici korištena metoda sinteze koja povezuje prethodno navedene dvije metode istraživanja. Za potrebe ovoga rada korišteni su sekundarni izvori podataka, odnosno sekundarno istraživanje što znači da su podaci već prethodno prikupljeni za neku drugu svrhu te su kao takvi javno dostupni u svrhu primarnog istraživanja.

### **3. NACIONALNA KULTURA**

Ovo poglavlje rada bavi se teorijskim pregledom kulture te definiranju samog pojma nacionalne kulture. Nakon upoznavanja s osnovnim pojmovima glede nacionalne kulture, detaljnije se razrađuje Hofstedeov model nacionalne kulture koji se temelji na četiri osnovne stavke, a to su: distanca moći, izbjegavanje neizvjesnosti, individualizam u odnosu na kolektivizam, muškost u odnosu na ženskost te vremenski horizont ciljeva.

#### **3.1. Definicija nacionalne kulture**

Pri definiranju nacionalne kulture, potrebno je prvo definirati što je to kultura. Kultura dolazi od latinske riječi “cultura” što u prijevodu ima značenje obrađivanje, zemlja; njega, tijelo, duh; oplemenjivanje i poštovanje. Kao sam pojam, kultura se definira kao “složena cjelina institucija, vrijednosti, predodžbi i prakse koje čine život određene ljudske skupine, a prenose se i primaju učenjem. Dok prema definiciji E.B. Tylora kultura se odnosi na znanje, vjeru, umjetnost, moral, zakone i običaje.” (Enciklopedija.hr, 2022.)

Kultura je kroz povijest bila povezana s interesima povijesno različitih sustava moći pa tako postoje brojne vrste kultura koje su nastale tijekom povijesti, a slikovito se mogu označiti kao “salonska, aristokratska, elitistička, himnička, nacionalna, populistička, poslovna, korporacijska ili kao neokapitalistička kultura”. (Katunarić, V., 2004:27).

Iako je u prošlosti pojam kulture bio nužno vezan za stari kapitalizam, današnji pojmovi kulture dobivaju novo pojmovno određenje te se više vežu uz međunarodni prostor koji dolazi u dodir s mnogim kulturama i narodima. Prethodno navedeno je osnova kojom se vodi pojmovni model “nacionalna kulture”.

Nacionalna kultura prvi puta se spominje u sociološkim istraživanjima autora Kluckhohn-a još davne 1962. te Hall-a 1976. godine. Navedeni autori bavili su se proučavanjem normi te običaja koji su značajno utjecali na razvoj konstrukta cijele nacionalne kulture.

Vrlo brzo nakon što je nacionalna kultura usađena u sociološka istraživanja, postala je interes istraživanja i u ekonomskoj znanosti. U prvim istraživanjima glede ekonomije, nacionalna kultura

se promatrala kao egzogena te jednodimenzionalna varijabla, no u samom zaokretu u promatranju nacionalne kulture dolazi s objavom rada nizozemskog socijalnog psihologa Geerta Hofstede 1980. godine pod nazivom “*Culture’s consequences: International differences in work-related values*” što u prijevodu na hrvatski jezik označava “Posljedice kulture: međunarodne razlike u vrijednostima vezanim za posao.”. Njegovo prvo istraživanje koje je proveo vezano za nacionalnu kulturu bilo je provedeno nad zaposlenicima informatičkog poduzeća IBM u četrdeset zemalja. Osnovni cilj njegovog istraživanja bio je doznati koji su svakodnevni problemi s kojima se susreću zaposlenici u ovom multinacionalnom poduzeću. Obzirom na činjenicu da je IBM poduzeće multinacionalnog karaktera, istraživanje je uspješno provedeno te su rezultati istraživanja pokazali da su problemi s kojima se zaposlenici unutar IBM svakodnevno susreću veoma slični u različitim zemljama, no načini na koji se zaposlenici u različitim zemljama nose s tim problemima su ovisili od države do države iz kojih potječu. Navedeno istraživanje bila je osnova temeljem koje je Geert Hofstede izdvojio četiri jasne dimenzije nacionalne kulture kod zaposlenika IBM-a, a to su:

- “Individualizam – kolektivism. Preferencija za slab društveni okvir unutar kojeg se očekuje da pojedinci brinu samo o sebi definira se kao individualizam i čini jedan pol ove dimenzije. S druge strane, kolektivism predstavlja preferenciju za čvršćim društvenim okvirom unutar kojeg pojedinci mogu očekivati da će se njihovi bližnji ili članovi grupa kojima pripadaju brinuti o njima u zamjenu za lojalnost grupi.
- Indeks distance moći. Ta dimenzija mjeri koliko manje moćni članovi društva prihvaćaju neravnomjernu raspodjelu moći te očekuju da će ta moć biti raspodijeljena neravnomjerno. U društvima koja odlikuje visoka distanca moći pojedinci će prihvaćati hijerarhiju unutar kojeg svatko ima mjesto koje se podrazumijeva i ne traži daljnja objašnjenja. U društvima koja odlikuje niska distanca moći ljudi teže izjednačavanju distribucije moći i traže opravdanju za nejednakosti raspodjele moći.
- Izbjegavanje nesigurnosti. Dimenzija koja označava razinu do koje se članovi društva osjećaju nelagodno u situacijama koje odlikuje nesigurnost. Društva koja imaju visoku razinu izbjegavanja nesigurnosti obično su netolerantnija prema novim idejama i

neobičajenim ponašanjima za razliku od društava koja imaju nisku razinu izbjegavanja nesigurnosti.

- Maskulinitet – feminitet. Tu dimenziju odlikuju preferencije prema uspjehu, asertivnosti i materijalnim nagradama i priznanjima za uspjeh u smislu maskuliniteta. Društva s visokom razinom maskuliniteta su u pravilu više natjecateljska. S druge strane, društva koja preferiraju suradnju, skromnost, brigu o svim članovima društva i rješavanje problema postizanjem konsenzusa imaju višu razinu feminiteta.” (Lazibat, T., Petljak, K. i Damić, M., 2018:295).

Do stvaranja nacionalne kulture dolazi se spoznajom da više pojedinaca prihvaća iste obrasce ponašanja. Drugim riječima, više različitih pojedinaca prihvaća različite karakteristike koje su značajne za određene nacije. Sama kultura nije urođena, nego se kultura stječe od rane dobi kada dijete postaje svjesno sebe te svoje okoline. Odnosno kultura se promatra, usvaja i uči u ovisnosti u kojoj kulturi u tom trenutku čovjek obitava. Čovjek počinje u ranoj dobi učiti o svojoj kulturi te ju kroz godine razvija sukladno njegovom životnom putu. Kao primjer toga može se navesti obitelj s djecom koja se zbog potreba posla često seli. Djeca su sklona promjenama kulture jednako kao i roditelji te se tu stvara pretpostavka da će djeca učiti o svojoj vlastitoj kulturi od roditelja, no u međuvremenu će pokupiti obrasce ponašanja kulture u kojoj se u tom trenutku nalaze. Prema Hofstedeu, “kultura podrazumijeva kolektivno programiranje uma koje razlikuje pripadnika jedne društvene skupine ili kategoriju ljudi od drugih pri čemu srž kulture tvore zajedničke vrijednosti koje dijele pripadnici društva u cjelini, dok s druge strane nacionalna kultura se definira kao sustav pretpostavki, vrijednosti i normi, koje dijele pripadnici neke nacionalne zajednice” (Hofstede, G., Hofstede, J.G., Minkov, M. 2010:4)

Kao temeljne sastavnice nacionalne kulture navodi se jezik, tradicija, ponašanje u određenim situacijama, odijevanje, religija, obrazovanje i tome slično. No, sa stajališta nacionalne kulture u poslovnom okruženju pripadnici iste kulture neće nužno imati identičnu nacionalnu kulturu, odnosno neće se jednako ponašati niti ostvarivati identične poslovne rezultate samo iz razloga što pripadaju jednakoj nacionalnoj kulturi. “Nacionalna kultura važan je element za ostvarivanje uspjeha ili neuspjeha u poslovanju, no kulturološke razlike su izrazito važne karakteristike koje određuju zašto određeni načini ponašanja u poslovanju mogu biti od velikog značaja u jednom kulturnom okruženju, dok u drugom kulturnom okruženju mogu dovesti do neželjenih posljedica.

Dublje razumijevanje elemenata kulturoloških razlika dovodi do preciznijeg donošenja odluka, boljeg razumijevanja želja i potreba potrošača kao i poboljšanja upravljačkih, komunikacijskih i menadžerskih vještina.” (Pavlinić, M., 2021:4)

U nastavku slijedi slika 1. Koja prikazuje osnovne razlike između nekih nacija, grupa te njihovih kultura.

Slika 1. Razlike između zemalja i grupa



Izvor: vlastita izrada autora prema Hofstede, G., Hofstede, J.G., Minkov, M. (2010).

### 3.2. Opis Hofstedeovog modela nacionalne kulture

Poduzetnici koji donesu odluku o poslovanju na globalnoj razini prije svega moraju imati dobro razumijevanje različitih kultura. Od iznimne je važnosti brinuti se o važnosti razlika u ponašanju pojedinih kulturoloških skupina te o njihovom utjecaju na odnose unutar organizacije te poslovne rezultate. “Ignoriranje kulturoloških razlika neproduktivno je i nepoželjno. U međunarodnom poslovanju anticipiranje kulturnih raznolikosti poduzeću može, ali i ne mora donijeti uspjeh, no ako se ne uzme u obzir, sigurno se povećava šansa za stagnaciju ili neuspjeh. Menadžeri moraju

razvijati ne samo empatiju i toleranciju prema kulturološkim razlikama, već moraju steći i dovoljan stupanj znanja o uvjerenjima i vrijednostima stranih kolega. Ljudi koji pripadaju određenom kulturnom kontekstu dijele određene poglede na svijet koji uključuju prikaze određenih, primjerenih načina kooperacije, rješavanja sukoba, prihvaćanja autoriteta ili jednostavno komunikacije.” (Podrug, N., Brezović, A. i Filipović, D. 2020:473).

Model koji proizlazi iz ovoga je Hofstedeov model dimenzije kultura. Model se temeljio na osnovama, odnosno istraživanju koje je navedeno u poglavlju “3.1. *Definicija nacionalne kulture*” te se razvijao desetljećima kasnije, a danas se smatra jednim od najpoznatijih pristupa istraživanju nacionalne kulture. Zaključak do kojeg je Hofstede došao u svome istraživanju je da sve zemlje obuhvaćene istraživanjem imaju određene zajedničke karakteristike ili dimenzije, a unutar tih dimenzija svaka ima svoje vrijednosti. Navedene karakteristike grupirane se u pet temeljnih dimenzija. Te dimenzije se mogu mjeriti u odnosu na druge kulture, no naknadno, odnosno 2016. godine dodana je i šesta dimenzija u Hofstedeov model dimenzije kultura.

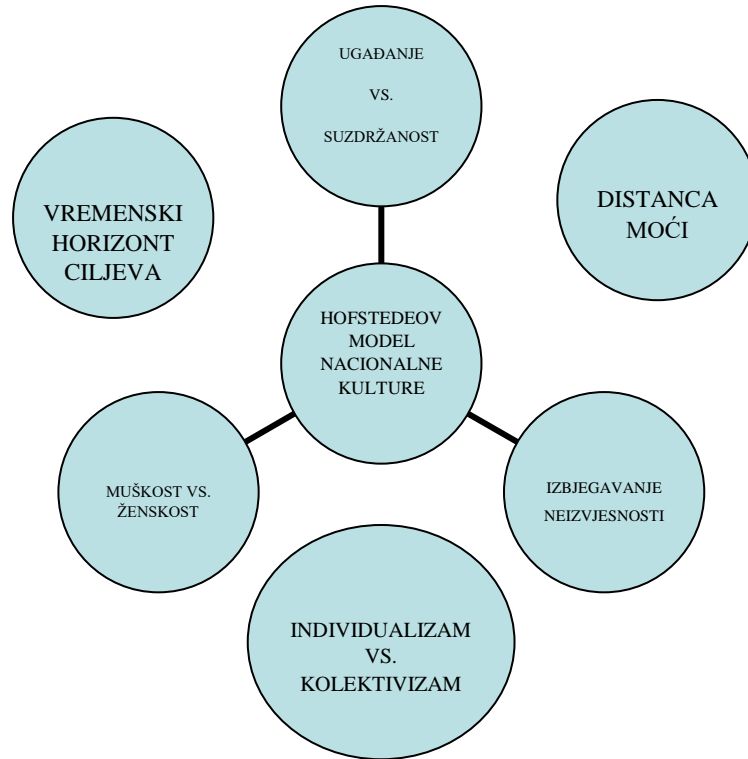
Stoga danas proizlazi šest osnovnih dimenzija kulture koje se odnose na Hofstedeov model, a to su:

- Udaljenost moći,
- Individualizam/Kolektivizam,
- Maskulinitet/Feminitet,
- Izbjegavanje nesigurnosti
- Vremenski horizont ciljeva
- Ugađanje nasuprot suzdržanosti

Na slikovit način je prikazan Hofstedeov model nacionalne kulture. Slika 2. Prikazuje prošireni Hofstedeov model nacionalne kulture.



Slika 2. Prošireni Hofstedeov model nacionalne kulture



Izvor: vlastita izrada autora prema Hofstede, G., Hofstede, J.G., Minkov, M. (2010).

U nastavku rada bit će opisana detaljno svaka od prethodno navedenih podstavki Hofstedeovog modela nacionalne kulture.

### **3.2.1. Distanca moći**

Prema definiciji, distanca moći definira se kao “mjera u kojoj manje moćni dijelovi društva unutar svojih institucija (obitelj, škola i slično) ili institucija u zemlji (primjerice na radnom mjestu) očekuju i prihvaćaju da je moć nejednako raspodijeljena.” (Anić, I. D., Budak, J., i Rajh, E., 2015:8)

Po prirodi, ljudi nisu jednaki, a nejednakost je urođena u svakom društvu, no često se tu činjenicu doživljava na različite načine. Zadaća distance moći je prikazati na koji način se nacije suočavaju

s nejednakostima. “Distanca moći određuje se kao stupanj do kojega manje moćni članovi institucija i organizacija unutar zemlje očekuju i prihvaćaju nejednako raspoređenu moć.” (Podrug, N., Brezović, A., Filipović, D., 2020:473).

Visoku distancu moći karakteriziraju:

- “velike razlike u plaćama i moći,
- veće potrebe za kontrolom,
- preferiranje centralizacije
- rigidne hijerarhije
- potreba za jasnim uputama za rad.” (Podrug, N., Brezović, A., Filipović, D., 2020:473).

Kulture s niskim stupnjem distance moći vođene su:

- “zakonima, normama i svakodnevnim ponašanjima koja čine raspodjelu moći minimalnom i one su karakteristikama potpuno suprotne od kultura s visokom distancom moći.” (Podrug, N., Brezović, A., Filipović, D., 2020:473).

U nastavku tablica 1. Prikazuje ključne razlike između društva visoke distance moći i niske distance moći.

<b>VISOKA DISTANCA MOĆI</b>	<b>NISKA DISTANCA MOĆI</b>
Razlike među ljudima su očekivane i poželjne	Razlike među ljudima treba smanjiti na najmanju moguću mjeru
Manje moćni ljudi trebaju biti zavisni od drugih, moćnijih članova društva	Ljudi koji imaju manju moć i ljudi koji imaju veću moć moraju obostrano zavisiti jedni o drugima
Roditelji uče djecu poslušnosti	Roditelji tretiraju djecu ravnopravnima
Poštivanje roditelja i starijih je osnovana i doživotna vrlina	Djeca tretiraju svoje roditelje i starije sebi ravnima
Djeca su izvor sigurnosti svojih roditelja u starosti	Djeca nemaju nikakvu ulogu u osiguranju starosti svojih roditelja
Učenici trebaju poštivati učitelje, čak i izvan razreda	Učenici tretiraju svoje učitelje sebi ravnima
Učitelji trebaju preuzeti svaku inicijativu u razredu	Učitelji očekuju inicijativu učenika u razredu
Učitelji su neprikosnoveni autoriteti koji prenose osobnu mudrost	Učitelji su stručnjaci koji prenose depersonalizirane istine
Kvaliteta učenja ovisi o izvrsnosti učitelja	Kvaliteta učenja ovisi o dvostranoj komunikaciji i izvrsnosti učenika
Više obrazovane i manje obrazovane osobe dijele jednake autoritarne vrijednosti	Manje obrazovane osobe imaju više autoritarnih vrijednosti od više obrazovanih ljudi.

Obrazovna je politika fokusirana na sveučilišta.	Obrazovna je politika fokusirana na srednje škole
Pacijenti smatraju liječnike superiornima; konzultacije s liječnikom su kratke i kontrolira ih liječnik, a ne pacijent	Pacijenti smatraju liječnike sebi ravnima i aktivno s njima razmjenjuju informacije
Hijerarhija u organizacijama odražava postojeću nejednakost među višim i nižim razinama.	Hijerarhija u organizacijama znači nejednakost u ulogama, i uspostavljena je iz praktičnih razloga.
Centralizacija je popularna	Decentralizacija je popularna.
Širok je raspon plaća između djelatnika na vrhu i pri dnu organizacijske strukture.	Raspon plaća između djelatnika na vrhu i pri dnu organizacijske strukture nije velik.
Menadžeri se oslanjaju na nadređene i formalna pravila.	Menadžeri se oslanjaju na vlastito iskustvo i podređene.
Podređeni očekuju da im se kaže što treba raditi.	Podređeni očekuju da ih se konzultira.
Idealni šef je dobronamjerni autokrat, „dobri tata“.	Idealni šef je demokrat koji raspoložuje resursima
Odnosi podređenih i nadređenih su emocionalni.	Odnosi podređenih i nadređenih su pragmatični.
Privilegije i statusni simboli su uobičajeni i popularni.	Privilegije i statusni simboli gledaju se poprijeko i s prijezirom.
Uredski posao se cijeni više od radničkog.	Fizički rad ima isti status kao uredski posao.
Vlast je u pravu, kakva god bila.	Korištenje moći mora biti legitimno i sukladno kriteriju što je dobro, a što zlo
Kompetencije, blagostanje, moć i status trebaju ići „ruku pod ruku“	Kompetencije, blagostanje, moć i status ne moraju nužno ići zajedno.
Velika distanca moći svojstvena je pretežito siromašnijim zemljama s tankim slojem srednje klase stanovništva.	Mala distanca moći svojstvena je pretežito bogatijim zemljama s jakim srednjim slojem.
Snažni i moćni trebaju imati privilegije.	Svi trebaju imati ista prava.
Moć se temelji na tradiciji ili obitelji, karizmi i sposobnosti da se koristi snaga.	Moć se temelji na formalnoj poziciji, stručnosti i sposobnosti da se daju nagrade.
Način na koji je moguće promijeniti politički sustav je promjenom ljudi na vrhu (revolucijom).	Način na koji je moguće promijeniti politički sustav je promjenom pravila (evolucijom).
Manje je dijaloga, a više nasilja u domaćoj politici	Više je dijaloga, a manje nasilja u domaćoj politici.
Na vlasti su autokratske ili oligarhijske vlade stvorene kooptiranjem.	Na vlasti je pluralizam i vlada izabrana većinom glasova.
Politička scena, ukoliko je pluralizam dopušten, ima slabe stranke centra, a jaku ljevicu i desnicu.	Politička scena ima jake stranke centra, a slabu ljevicu i desnicu.
Veliki je dohodovni jaz u društvu, koji se dodatno povećava poreznim sustavom.	Mali je dohodovni jaz u društvu, dodatno ublažen poreznim sustavom.
Afere koje uključuju moćnike obično se zataškavaju.	Afere označavaju kraj političke karijere.
Upravljačke prakse temelje se na učenju Konfucija, Platona i Machiavellija.	Participativne teorije upravljanja: kršćanski Novi zavjet, Marx

Tablica 1. Razlike između visoke i niske distance moći

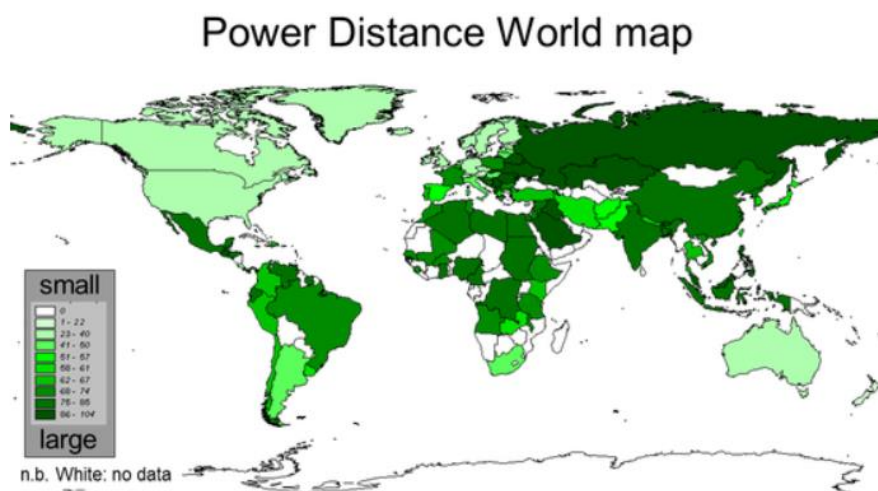
Izvor: izrada autora prema: Anić, I. D., Budak, J., i Rajh, E., 2015:9

Slika 3. Prikazuje mapu svijeta u kojoj su označene zemlje koje imaju najvišu, a koje najnižu razinu distance moći. Bijela boja značava da zemlje uopće nemaju distancu moći. Što je tamnija nijansa zelene boje, to označena zemlja ima veću razinu distance moći. Zemlje poput Mexica ili pak Rusije imaju visoku razinu distance moći što znači da ih odlikuju obilježja toga da roditelji uče svoju djecu poslušnosti, afere koje uključuju moćnike se uglavnom pokušavaju zatajiti, politička scena je orijentirana isključivo lijevo ili isključivo desno, nema političkog pluralizma, postoji veliki jaz u dohotku stanovništva takvih zemalja, vlast je na čelu i uvijek u pravu, popularna je centralizacija, vlada hijerarhija u društvu i tome slično. Dok zemlje poput Bolivije ili Paragvaja ili pak određenih afričkih zemalja imaju nisku distance moći što bi označavalo sve suprotno od onoga što je tipično za zemlje s visokom distancom moći. Zemlje poput Bolivije ili Paragvaja vladaju po principu da svi trebaju imati ista prava, da afere u društvu označavaju kraj nečije političke karijere, popularna je decentralizacija, na vlasti je pluralizam, nisu isključivo u jednu stranu stranački opredijeljeni, politički je najjači centar, a ne ljevica ili desnica. U takvim zemljama fizički rad se cijeni u istom mjeri kao i uredski posao.

Slika 3. Prikaz distance moći

## *Dimension maps: Power Distance*

---



Izvor: <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>, pristupljeno: 1.6.2022.

### 3.2.2. Izbjegavanje neizvjesnosti

Iduća dimenzija je izbjegavanje neizvjesnosti koju Hofstede definira kao “stupanj uznemirenosti koju pripadnici određene kulture osjećaju u vezi s neizvjesnom, nepoznatom budućnošću.”

Obilježja izbjegavanja neizvjesnosti su: osjećaj prijetnje ili strah od nepoznate situacije. Premda je mjera izbjegavanja neizvjesnosti vrlo slična averziji prema riziku, nemoguće ju je tumačiti na taj način zato što je izbjegavanje rizika karakteristika pojedinca, no izbjegavanje nesigurnosti je obilježje društva. Iako tablica 2. Detaljno razrađuje obilježja zemalja s visokim stupnjom izbjegavanja neizvjesnosti i obilježja zemalja s niskim stupnjem izbjegavanja neizvjesnosti, kao glavna razlika između tih zemalja navodi se to što pripadnici nacija s izraženim izbjegavanjem nesigurnosti preferiraju strogo i precizno propisana pravila ponašanja u društvu gdje je svaka uputa unaprijed definirana, a sve s glavnim ciljem, izbjegavanja neizvjesnosti. Hofstedeova istraživanja su dokazala da se u društvima gdje su unaprijed definirana pravila ljudi osjećaju ugodnije jer im to stvara ugodniju atmosferu i dokazuje da je organizacija ključ uspjeha.

U nastavku slijede obilježja niskog u odnosu na visoko izbjegavanje nesigurnosti.

NISKO IZBJEGAVANJE NESIGURNOSTI	VISOKO IZBJEGAVANJE NESIGURNOSTI
Nesigurnost je uobičajena pojava u životu i svaki dan treba prihvatiti onakvim kakav jest.	Nesigurnost koja se pojavljuje u životu je stalna prijetnja i moramo se protiv nje boriti.
Stres i zabrinutost su malo prisutni.	Stres i zabrinutost su sveprisutni.
Agresiju i emocije ne treba pokazivati.	Agresija i emocije mogu se ispuhati na pravom mjestu u pravo vrijeme.
Na testovima osobnosti, ispitanici su ocijenjeni ugodnim osobama.	Na testovima osobnosti, ispitanici se više ocjenjuju neurotičnima.
Ljudi se ne osjećaju nelagodno u dvosmislenim situacijama i kada su izloženi nepoznatim rizicima.	Strah od dvosmislenih situacija i nepoznatih rizika.
Labava su pravila za djecu o tome što je neprihvatljivo i koji su tabui.	Čvrsta su pravila za djecu o tome što je neprihvatljivo i koji su tabui.
Slabo se razvija super-ego.	Razvijaju se snažna super-ega.
Slični su načini obraćanja prema drugima i drugačijim osobama.	Različiti su načini obraćanja prema drugima i drugačijim osobama.
Različito je zanimljivo.	Različito je opasno.
Obiteljski je život opušten.	Obiteljski je život stresan.
U društvima s visokim standardom postoji zadovoljstvo obiteljskim životom.	U društvima s visokim standardom postoji zabrinutost za troškove podizanja djece.
Manje ljudi se osjeća nesretno.	Više ljudi se osjeća nesretno.

Ljudi imaju manje briga oko zdravlja i novca.	Ljudi imaju više briga oko zdravlja i novca.
Ljudima se učestalije događa srčani udar.	Ljudima se rjeđe događa srčani udar.
Mnogo je medicinskih sestara, a manje liječnika.	Mnogo je liječnika, a manje medicinskih sestara.
Učenici su navikli na situacije u učenju u kojima sami moraju naći konačni ishod i vode dobre rasprave.	Učenici su navikli na situacije strukturiranog učenja i pronalaženje točnih odgovora.
Učitelji mogu reći „ja ne znam“.	Od učitelja se očekuje da znaju odgovor na svako pitanje.
Rezultati se pripisuju osobnim sposobnostima.	Rezultati se pripisuju okolnostima ili sreći.
Učitelji uključuju u svoj rad roditelje.	Učitelji informiraju roditelje.
Prilikom kupnje, traži se udobnost i prikladnost.	Prilikom kupnje, traži se čistoća.
Polovni automobili, sam-svoj-majstor popravci u kući.	Novi automobili, popravke u kući radi stručni majstor.
Ljudi često izjavljuju etičku osviještenost u kupovini.	Ljudi manje čitaju knjige i novine.
Brzo se prihvaćaju novine poput mobitela, e-pošte i internet.	Oklijeva se s prihvaćanjem novih proizvoda i tehnologije.
Rizična ulaganja.	Konzervativna ulaganja.
Humor u oglašavanju.	Poziva se na struku u oglašavanju.
Češće promjene poslodavca, kraća usluga.	Rjeđe promjene poslodavca, dulja usluga, teže uravnotežiti posao i život.
Nije potrebno više pravila od prijeko potrebnih.	Postoji emocionalna potreba za pravilima, čak i kad ona neće zaživjeti.
Naporno se radi samo kad se mora.	Postoji emocionalna potreba biti zaposlen i unutarnja potreba da se puno radi.
Vrijeme je orijentacioni okvir.	Vrijeme je novac.
Tolerira se dvosmislenost i kaos.	Potreba za preciznosti i formalizacijom.
Vjeruje se u općenito i u zdrav razum.	Vjeruje se u stručnost i tehnička rješenja.
Vrhunski menadžeri bave se strategijom.	Vrhunski menadžeri bave se svakodnevnim poslovima.
Više je novih trgovačkih marki.	Manje je novih trgovačkih marki.
Fokus je na procese odlučivanja.	Fokus je na sadržaj odluka.
Bolji u inovacijama, lošiji u provedbi.	Lošiji u inovacijama, bolji u provedbi.
Motivacija se nalazi u postignućima.	Motivacija se nalazi u sigurnosti.
Manji broj zakona, a zakoni i nepisana pravila su općeniti.	Veći broj preciznih zakona i nepisanih pravila.
Ako se zakoni ne mogu ispoštovati, treba ih mijenjati.	Zakoni su nužni, čak i kad ih se ne može pridržavati.
Brzi rezultati pravosudnih postupaka.	Sporo se dobivaju rezultati pravosudnih postupaka.
Građani su kompetentni u odnosu na vlast.	Građani su nekompetentni u odnosu na vlast.
Građanski prosvjed je prihvatljiv.	Građanski prosvjed mora se ugušiti.
Javni službenici nisu diplomirani pravnici.	Javni službenici su diplomirani pravnici.
Javni službenici pozitivno gledaju na političke procese.	Javni službenici negativno gledaju na političke procese.
Građani su zainteresirani za politiku.	Građani nisu zainteresirani za politiku.
Građani vjeruju političarima, javnim službenicima i pravnom sustavu.	Građani imaju negativan stav prema političarima, javnim službenicima i pravnom sustavu.
Visok je stupanj sudjelovanja u dobrovoljnim udruženjima i pokretima.	Nizak je stupanj sudjelovanja u dobrovoljnim udruženjima i pokretima.
Teret dokazivanja i identifikacije građana je na tijelima vlasti.	Građani moraju biti u stanju identificirati se u svakom trenutku.
Vanjski promatrači vide manju prisutnost korupcije.	Vanjski promatrači vide veću prisutnost korupcije.
Liberalizam.	Konzervatizam, zakon i red.

Pozitivan stav prema mladima.	Negativan stav prema mladima.
Tolerancija, čak i prema ekstremnim idejama.	Ekstremizam i gušenje ekstremizma.
Više etničke tolerancije.	Više etničkih predrasuda.
Pozitivni ili neutralni stav prema strancima.	Ksenofobija
Izbjeglice treba prihvatiti.	Imigrante treba vratiti kući.
Obrambeni nacionalizam.	Agresivni nacionalizam.
Niži rizik od nasilnog sukoba unutar skupine.	Visoki rizik od nasilnog sukoba unutar skupine.
Nečije vjerske istine ne trebaju se nametati ostalima.	U vjeri postoji samo jedna istina i to ona naša.
Ako se zapovjedi ne poštuju, treba ih mijenjati.	Ako se zapovjedi ne poštuju, mi smo grješnici i moramo se pokajati.
Ljudska prava: nitko ne smije biti osuđen za svoja uvjerenja.	Više je vjerske, političke i ideološke netolerancije i fundamentalizma.
U filozofiji i znanosti, postoji tendencija prema relativizmu i empiricizmu.	U filozofiji i znanosti, postoji tendencija prema velikim teorijama.
Protivnici u znanosti mogu biti osobni prijatelji.	Protivnici u znanosti ne mogu biti osobni prijatelji.
Literatura se bavi svijetom mašte.	Literatura se bavi pravilima i istinom.

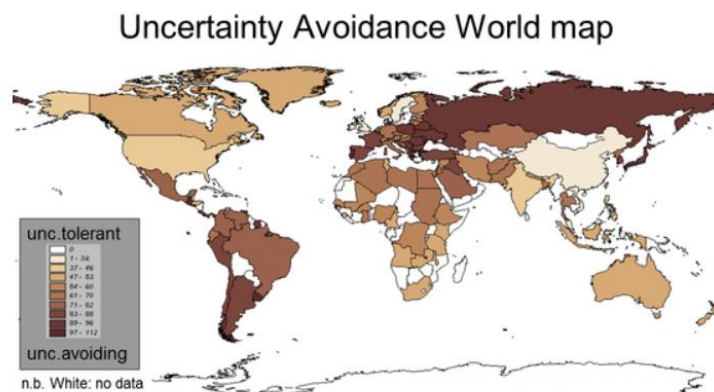
Tablica 2. Ključne razlike između društava visokog i niskog stupnja izbjegavanja nesigurnosti

Izvor: izrada autora prema Anić, I. D., Budak, J., i Rajh, E., 2015:11

Iz tablice 2. jasno se mogu prepoznati obilježja koja su tipična za nisku i visoku razinu izbjegavanja nesigurnosti, a slika 4 prikazuje na mapi svijeta koje zemlje su sklonije izbjegavanju neizvjesnosti te koje su spremne na prihvaćanje neizvjesnosti i otvorene novim izazovima. Zemlje koje su označene bijelom bojom imaju nisku razinu izbjegavanja nesigurnosti, odnosno neizvjesnosti, dok zemlje koje su označene tamno smeđom bojom su one koje imaju visoku razinu izbjegavanja neizvjesnosti. Kao što je na samoj karti svijeta vidljivo, Republika Hrvatska spada u kategoriju zemalja s visokim stupnjem izbjegavanja neizvjesnosti. Drugim riječima, Hrvati će vrlo vjerojatno burno reagirati na svaki oblik promjene.

Slika 4. Prikaz izbjegavanja neizvjesnosti

### *Dimension maps: Uncertainty Avoidance*



Izvor: <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/> , pristupljeno: 1.6.2022.

#### **3.2.3. Individualizam vs. kolektivizam**

Prema definiciji, individualizam se definira kao “Individualizam označuje društvo sa slabim vezama među pojedincima, ograničavajući brigu pojedinca na sebe i užu obitelj”, dok se s druge strane kolektivizam definira na sljedeći način: “kolektivizam označuje društvo u kojemu se pojedinci tijekom čitavog životnog vijeka integriraju u zajednice razmjenjujući sigurnost s lojalnošću.” (Podrug, N., Brezović, A., Filipović, D., 2020:474). Karakteristike koje prate individualizam je da je pojedinac neovisan o organizaciji ili instituciji, dok je kod kolektivizma suprotna situacija, pojedinac osjeća emocionalnu ovisnost te povezanost za organizacijom. U nastavku će biti ponovno prikazana tipična obilježja za individualizam u odnosu na kolektivizam.

Tablica 3. Prikazuje razlike između kolektivističkih i individualističkih društava.

KOLEKTIVIZAM	INDIVIDUALIZAM
Ljudi rođenjem stječu pripadnost obitelji ili drugoj skupini koja će ih štiti cijeli život u zamjenu za lojalnost.	Odrastanjem svatko uči brinuti se sam za sebe i svoju užu obitelj.
Djeca uče razmišljati u terminima „mi“.	Djeca uče razmišljati u terminima „ja“.



Skup vrijednosti se razlikuje za pripadnike skupine i za one koji to nisu.	Skup vrijednosti se primjenjuje univerzalno za sve jednako.
Uvijek treba održavati sklad i izbjegavati izravno sukobljavanje.	Izraziti svoje mišljenje je obilježje poštene osobe.
Prijateljstva su unaprijed određena.	Prijateljstvo je dobrovoljno i mora se njegovati.
Resurse treba dijeliti s rodbinom.	Vlasništvo nad resursima je individualno, čak i za djecu.
Odrasla djeca žive s roditeljima.	Odrasla djeca napuštaju roditeljski dom.
Česta druženja i društveni život na javnim mjestima.	Moj dom je moj dvorac.
Najveći utjecaj na ideale djevojačke ljepote imaju prijateljice.	Najveći utjecaj na ideale djevojačke ljepote imaju dečki općenito.
Kršenje zakona i drugi prekršaji dovode do gubitka obraza i sramote za osobu i za skupinu kojoj pripada.	Kršenje zakona i drugi prekršaji dovode do gubitka samopoštovanja.
Korištenje riječi „ja“ se izbjegava.	Korištenje riječi „ja“ se potiče.
Na testovima osobnosti, ljudi su ocijenjeni većinom kao introvertirane osobe.	Na testovima osobnosti, ljudi su ocijenjeni većinom kao ekstrovertirane osobe.
Pokazivanje tuge je prihvatljivo, a pokazivanje sreće nije.	Pokazivanje tuge nije prihvatljivo, a pokazivanje sreće jest.
Sporija brzina hodanja.	Veća brzina hodanja.
Obrasci potrošnje pokazuju ovisnost o drugima.	Obrasci potrošnje pokazuju individualni životni stil.
Društvene mreže su primarni izvor informacija.	Mediji su primarni izvor informacija.
Manji udio i privatnih i javnih prihoda se troši na zdravstvenu skrb.	Veći udio i privatnih i javnih prihoda se troši na zdravstvenu skrb.
Osobe s poteškoćama su sramota obitelji i ne izlaže ih se pogledima javnosti.	Osobe s poteškoćama trebaju što više sudjelovati u normalnom životu.
Učenici govore u razredu samo kad ih je skupina na taj način kaznila.	Od učenika se očekuje da se sami javljaju za riječ u razredu.
Svrha obrazovanja je naučiti kako se nešto radi.	Svrha obrazovanja je naučiti kako učiti.
Diploma osigurava ulazak u višu statusnu skupinu.	Diploma povećava ekonomsko blagostanje i/ili samopouzdanje.
Radna mobilnost je niža.	Radna mobilnost je viša.
Zaposlenici su članovi interne skupine i radit će u interesu te skupine.	Zaposlenici su „ekonomske osobe“ koje će slijediti interes poslodavca ukoliko se on podudara s njihovim osobnim interesom.
Pri donošenju odluka o zapošljavanju i napredovanju vodi se računa o pripadnosti pojedinca internoj skupini.	Pri donošenju odluka o zapošljavanju i napredovanju vodi se računa isključivo o sposobnostima i pravilima.
Odnosi između zaposlenika i poslodavca su u osnovi moralni, poput odnosa u obitelji.	Odnosi između zaposlenika i poslodavca su ugovori između dvije strane na tržištu rada.
Upravljanje je upravljanje skupinama.	Upravljanje je upravljanje pojedincima.
Otvoreno priznavanje zasluga podređenima narušava postojeći sklad.	Menadžere se podučava otvorenom pokazivanju osjećaja.
Klijenti/kupci pripadnici iste interne skupine dobivaju bolji tretman.	Svi klijenti/kupci trebaju dobiti jednaki tretman.
Odnosi su važniji od zadataka.	Zadaci su važniji od odnosa.
Internet i e-pošta manje su privlačni i rjeđe se koriste.	Internet i e-pošta jako su privlačni i često se koriste za povezivanje pojedinaca.
Članstvo u skupini unaprijed određuje mišljenje pojedinca.	Od svakoga se očekuje da ima vlastito mišljenje.
Kolektivni interesi prevladavaju nad interesima pojedinca.	Interesi pojedinca prevladavaju nad interesima kolektiva.
Država ima dominantnu ulogu u gospodarskom sustavu.	Država ima ograničenu ulogu u gospodarskom sustavu.
Niski BDP po stanovniku.	Visoki BDP po stanovniku.

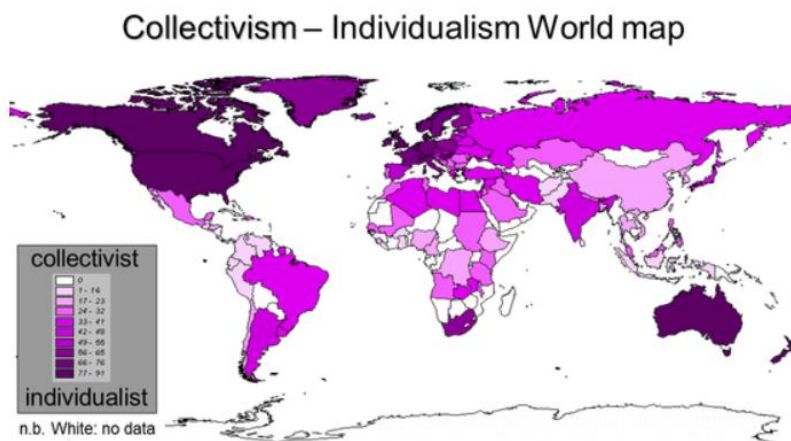
Tvrtke su u obiteljskom ili kolektivnom vlasništvu.	Dionička društva su u vlasništvu individualnih ulagača.
Skupina ulazi u privatni život pojedinca.	Svatko ima pravo na privatnost.
Zakoni i prava se razlikuju od skupine do skupine.	Zakoni i prava moraju biti jednaki za sve.
Manja ljudska prava.	Veća ljudska prava.
Ideologija jednakosti prevladava nad ideologijom individualnih sloboda.	Ideologija individualnih sloboda prevladava nad ideologijom jednakosti.
Uvezene ekonomske teorije nisu u stanju uzeti u obzir kolektivne i partikularne interese.	Autohtone ekonomske teorije temelje se na poštivanju individualnih interesa pojedinca.
Sklad i konsenzus u društvu predstavljaju vrhovni cilj.	Samoostvarenje svakog pojedinca predstavlja vrhovni cilj
Patriotizam je ideal.	Autonomija je ideal.

Tablica 3. Osnovne razlike između kolektivismu i individualizma

Izvor: izrada autora prema Anić, I. D., Budak, J., i Rajh, E., 2015:12

Slika u nastavku prikazuje na karti svijeta zemlje koje su više individualistički ili pak kolektivistički orijentirane. Zemlje koje su označene bijele ili pak svijetlom nijansom ljubičaste boje su one koje su kolekstički orijentirane, dok su zemlje koje su označene tamnijom ljubičastom bojom one koje imaju obilježja individualizma koja su navedena u tablici 3. Republika Hrvatska se nalazi na sredini između kolektivismu i individualizma što znači da poprima obilježja obje i individualizma i kolektivismu.

Slika 5. Prikaz individualističkih u odnosu na kolektivističke zemlje na svijetu



Izvor: <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/> , pristupljeno: 1.6.2022.

### 3.2.4. Muškost vs. ženskost

Muškost odnosno ženskost dolazi od engleskih riječi “*masculinity vs. femininity*”, a prema definiciji koja je uskoogrđno vezana za nacionalnu kulturu, definiraju sljedeće: “Društva u kojima prevladava maskulinitet imaju jasno definirane društvene uloge muškaraca i žena: muškarci trebaju biti asertivni, snažni i orijentirani na uspjehu materijalnim terminima, dok žene trebaju biti više skromne, brižne i orijentirane kvaliteti života. Femitet označuje društvo s preklapajućim ulogama muškaraca i žena, u kojemu i jedni i drugi trebaju biti skromni, brižni i orijentirani kvaliteti života.” (Podrug, N., Brezović, A., Filipović, D, 2020:474)

Karakteristično je da u zemljama u kojima prevladava femitet, a to su Skandinaskе zemlje, više se cijeni blagostanje i opće dobro, dok se u zemljama u kojima maskulinitet dolazi do izražaja u prvi plan stavlja uspješnost i ostvareni rezultati. Čime se dolazi do zaključka da je u muškost karakteristika društava u kojima se u prvi plan stavlja “čvrsto” odnosno ”dominantno” muško ponašanje, a meki pristup se stavlja po strani.

FEMINITET	MASKULINITET
Odnosi i kvaliteta života su važni.	Izazovi, zarada, priznanje i napredovanje su važni.
I muškarci i žene moraju biti skromni.	Muškarci moraju biti prodorni, ambiciozni i čvrsti.
I muškarci i žene mogu biti nježni i usredotočeni na međuljudske odnose.	Žene trebaju biti blage i baviti se međuljudskim odnosima.
U obitelji i otac i majka bave se i činjenicama i osjećajima.	U obitelji otac se bavi činjenicama, a majka osjećajima.
Ideali ljepote kod djevojaka formiraju se pod utjecajem oca i majke.	Ideali ljepote kod djevojaka formiraju se pod utjecajem medija i slavnih osoba.
Oba roditelja zarađuju i brinu o obitelji.	Standardni obrazac je da otac zarađuje, a majka brine o obitelji.
I dječaci i djevojčice smiju zaplakati, ali niti jedno se ne smije tući.	Djevojčice plaču, a dječaci ne; dječaci moraju uzvratiti udarac, a djevojčice se nikada ne smiju potući.
Dječaci i djevojčice igraju se iz istog razloga.	Dječaci se igraju kako bi se natjecali; djevojčice se igraju kako bi bile zajedno.
Istovjetni standardi se primjenjuju za nevjeste i mladoženje.	Nevjeste moraju biti čedne i kreposne, a mladoženje ne.
Muš svojoj supruzi treba biti poput dečka s kojim se ona zabavlja.	Muš svojoj supruzi treba biti zdrav, dobrostojeći i pun razumijevanja; dečki moraju biti zabavni.
Žene i muškarci mogu biti odgovorni, odlučni, ambiciozni, brižni i blagi.	Muškarci su odgovorni, odlučni i ambiciozni, a žene brižne i blage.
Ženske slobode znače da žene i muškarci preuzimaju uloge u kući i na poslu.	Ženske slobode znače da se ženama priznaju pozicije koje su do sada bile rezervirane za muškarce.
Jedinstvena norma nalaže da su oba spola subjekti.	Vrijede dvostruki standardi: muškarci su subjekti, a žene objekti.
Ista norma postoji za pokazivanje i ženskog i muškog golog tijela.	Pokazivanje muškog golog tijela je veći tabu od ženskog golog tijela.

Eksplicitno se raspravlja o seksu i manje je implicitnih simbola o tome.	Eksplicitna rasprava o seksu je tabu tema, ali je prisutan implicitni erotski simbolizam.
Seks je jedan vid odnosa između dvoje ljudi.	Uspješnost muškarca može biti vezana na iskorištavanje žene.
Seksualno zlostavljanje je manji problem.	Seksualno zlostavljanje je veliki problem.
Homoseksualnost se smatra životnom realnosti.	Homoseksualnost se smatra društvenom prijetnjom.
Normu predstavlja prosječan učenik i sve su oči uprte u slabe učenike.	Normu predstavlja najbolji učenik i sve su oči uprte u izvrsne učenike.
Ljubomora prema onima koji pokušavaju odskočiti ka izvrsnosti.	Konkurencija vlada u razredu; pokušava se odskočiti ka izvrsnosti.
Natjecateljski sportovi nisu u kurikulumu.	Natjecateljski sportovi su dio kurikuluma.
Pasti razred je manji nezgodni slučaj.	Pasti razred jednako je katastrofi.
Djeca se socijaliziraju kako ne bi bila agresivna.	Agresivnost djece je prihvatljiva.
Učenici podcjenjuju svoja postignuća i susprežu ego.	Učenici precjenjuju svoja postignuća i napuhavaju svoj ego.
Cijenjeni su učitelji koji gaje prijateljski odnos.	Briljantni učitelji vrijedni su divljenja.
Izbor zanimanja je utemeljen na istinskom interesu za taj posao.	Izbor zanimanja ovisi o prilikama za stvaranje karijere.
Muškarci i žene dijelom studiraju ista područja.	Muškarci i žene studiraju različita područja.
Žene i muškarci podučavaju malu djecu.	Žene podučavaju malu djecu.
Žene i muškarci kupuju prehrambene namirnice i automobile.	Žene kupuju prehrambene namirnice, a muškarci automobile.
Parovi dijele jedan automobile.	Parovi trebaju dva automobila.
Nabavlja se više proizvoda za kuću.	Nabavlja se više statusnih simbola.
Internet se koristi za izgradnju dobrih i bliskih odnosa.	Internet se koristi za prikupljanje činjenica.
Upravljanje temeljem intuicije i konsenzusa.	Upravljanje na bazi odlučivanja i agresivnosti.
Rješavanje sukoba kompromisom i pregovorima.	Rješavanje sukoba na način neka jači pobijedi.
Preferiraju se manje organizacije.	Preferiraju se veće organizacije.
Ljudi rade da bi živjeli.	Ljudi žive da bi radili.
Radije više slobodnog vremena nego više novaca.	Radije više novaca nego više slobodnog vremena.
Izgradnja karijere postoji kao mogućnost izbora za oba spola.	Karijera je obavezna za muškarce, a opcionalna za žene.
Visoki udio žena u profesionalnim poslovima.	Niži udio žena u profesionalnim poslovima.
Kompetitivne su poljoprivreda i uslužne djelatnosti.	Kompetitivne su prerađivačka industrija i kemijska industrija.
Ideal je društvo blagostanja; pomaže se onima kojima je pomoć potrebna.	Ideal je društvo rezultata; podržavaju se snažni.
Društvo koje dopušta.	Društvo koje korigira.
Imigranti se trebaju integrirati.	Imigranti se trebaju asimilirati.
Vlada pomaže siromašnim zemljama.	Siromašne zemlje moraju same sebi pomoći.

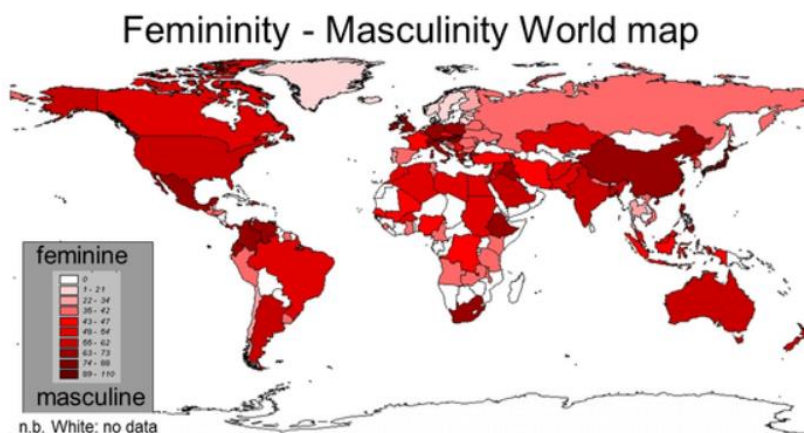
Okoliš treba zaštititi; malo je prekrasno.	Ekonomija mora nastaviti rasti; veliko je lijepo.
Međunarodni se sukobi trebaju riješiti pregovorima i kompromisom.	Međunarodni se sukobi trebaju riješiti demonstracijom sile ili borbom.
Više je glasača lijeve opcije ili centra.	Više je glasača političkog centra.
Politika se temelji na koalicijama u pristojnim političkim manirama.	Političke igre političkih protivnika često su popraćene blaćenjem i klevetom.
Dosta je žena imenovano na političke pozicije.	Malo je žena imenovanih na političke pozicije.
Blage religije.	Stroge religije.
U kršćanstvu je više sekularizacije; naglasak na ljubavi prema bližnjima.	U kršćanstvu je manje sekularizacije; naglasak na ljubavi prema bogu.
Dominantne vjere daju jednake uloge oba spola.	Dominantne religije naglašavaju prvenstveno pravo muškaraca.
Religije su pozitivne ili neutralne prema seksualnim užicima.	Religije odobravaju seks za stvaranje potomaka.

Tablica 4. Ključne razlike između društava s prevladavajućim feminitetom ili maskulinitetom

Izvor: izrada autora prema Anić, I. D., Budak, J., i Rajh, E., 2015:13

Slika 6. Prikazuje muškost u odnosu na ženskost na karti svijeta. Bijelom bojom ili svjetlijom nijansom crvene su označene zemlje u kojima prevlada ženskost i obilježja koja su navedena u tablici 4. Crvenom bojom su prikazane zemlje u kojima dominiraju muška obilježja. U Republici Hrvatskoj još uvijek prevladava muškost u odnosu na ženskost, no s novim trendovima koji su zahvatili cijeli svijetu polako se to mijenja.

Slika 6. Prikaz muškosti u odnosu na ženskost



Izvor: <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>, pristupljeno: 1.6.2022.

### 3.2.5. Vremenski horizont ciljeva

S gledišta vremenskog horizonta ciljeva, ciljeve se može podijeliti na dugoročne i kratkoročne ciljeve, a određuje ih se kao stupanj do kojega kulture imaju pragmatičnu, budućnosti okrenutu percepciju u odnosu na kratkoročnu percepciju koja je velikim dijelom okrenuta prošlosti. “Dugoročna vremenska orijentacija naglašava vrline orijentirane prema budućim rezultatima, posebice ustrajnosti i štedljivosti, dok kratkoročna vremenska orijentacija naglašava vrline orijentirane prema prošlosti i sadašnjosti, poput poštovanja tradicije i ispunjavanja društvenih obveza.” (Podrug, N., Brezović, A., Filipović, D., 2020:474)

Drugim riječima, dugoročna orijentacija postoji samo u trenucima kada je poduzeće orijentirano prema budućnosti, a pri tome stavlja glavni naglasak na štednju, ulaganje i to najvećim dijelom ulaganje u tehnologiju, razvoj poduzeća te ulaganje u zaposlenike. Ulaganje u radnike, odnosno ulaganje u njihovo obrazovanje i kontinuirane poduke temeljni su preduvjet za uspješno poslovanje poduzeća dugoročno. U slučaju da poduzetnik nema tendenciju ulaganja u ljudske resurse, radi se o kratkoročnoj orijentaciji. Samim time poduzeća koja kratkoročno planiraju, često nemaju detaljno razrađene planove, orijentirani su na sadašnje probleme, slijede tradiciju svoga poslovanja od prije te ne ulaze u nove, nepoznate djelatnosti. Tablica 5. Prikazuje osnovne razlike između kratkoročnih i dugoročnih ciljeva.

KRATKOROČNI HORIZONT CILJEVA	DUGOROČNI HORIZONT CILJEVA
Poštovanje tradicije.	Poštovanje u skladu s okolnostima.
Menadžeri i radnici su mentalno u dva svijeta.	Vlasnici-menadžeri i radnici dijele iste aspiracije.
Spori rast ili izostanak gospodarskog rasta u siromašnim zemljama.	Brzi gospodarski rast u siromašnim zemljama.
Niska štednja, malo novaca za ulaganja.	Visoka štednja, raspoloživi fondovi za ulaganja.
Ulaganja u fondove.	Ulaganja u nekretnine.
Pozivanje na fundamentalizam.	Pozivanje na pragmatizam.

Tablica 5. Ključne razlike između društava s prevladavajućim kratkoročnim ili dugoročnim horizontom ciljeva

Izvor: izrada autora prema Anić, I. D., Budak, J., i Rajh, E., 2015:15

### **3.2.6. *Popuštanje ili suzdržavanje u zadovoljavanju inividualnih ljudskih potreba***

Posljednja dimenzija koja se veže uz Hofstedeov model je takozvana otvorenost naspram suzdržanosti, odnosno poznata pod engleskim nazivom “*indulgence vs. restraint*”. Ova metoda je šesta, naknadno dodana dimenzija koja se veže uz Hofstedeov model nacionalne kulture. Dimenziju otvorenosti karakterizira prikaz u kojoj mjeri pojedina kultura može zadovoljiti trenutne potrebe te osobno želje pojedinih članova, odnosno u kojoj mjeri obuhvaća besplatno zadovoljavanje osnovnih i prirodnih ljudskih potreba. Dimenziju suzdržanosti karakterizira uvjerenje da takvo zadovoljenje potreba treba suzbiti ili pak regulirati strogim društvenim normama.

## 4. MEĐUNARODNI MARKETING

Ovo poglavlje rada obrađuje teorijski pregled međunarodnog marketinga, upoznaje s osnovnim pojmovima međunarodnog marketinga ta samim funkcioniranjem međunarodnog marketinga. Drugi dio rada ovog poglavlja oslanja se na usporedbu utjecaja nacionalne kulture istočnih i zapadnih zemalja na međunarodni marketing.

### 4.1. Definicija međunarodnog marketinga

Brojne su definicije koje definiraju međunarodni marketing, no kao jedinstveno može se navesti sljedeća definicija. Međunarodni marketing definira se kao “koordinirano izvođenje marketinških aktivnosti u više od jedne zemlje u cilju obavljanja razmjene koja zadovoljava ciljeve pojedinaca, organizacija i društva u cjelini.” (Leko Šimić, M., 2002:7)

Iz toga proizlazi da je međunarodni marketing kompleksnija definicija u odnosu na marketing te da se djelovanje njegovih marketinških aktivnosti odnosi na djelovanje u više od jedne zemlje, a sve s ciljem zadovoljavanja potreba pojedinca, gospodarskih subjekata te u konačnici zadovoljavanje općih društvenih potreba kao što su društvena odgovornosti, ekološka ili pak svijest i etika.

Poduzetnici će se susresti s brojnim specifičnostima i zahtjevima pri izlasku na međunarodno tržište stoga prije izlaska, osim što trebaju brinuti o nacionalnoj kulturi zemlje u koju planiraju ulagati, trebaju se brinuti i o sljedećim specifičnostima okruženja:

- državnom, odnosno administrativnom okruženju,
- pravnom okruženju,
- ekonomskom okruženju,
- strukturalnom okruženju,
- informacijsko-tehnološkom okruženju,
- socio-kultumom okruženju.” (Leko Šimić, M., 2002:52)

Kao primjer uspješnih poslovnih praksi u svijetu međunarodnog marketinga, navode se sljedeći brendovi: Airbnb, Coca-Cola, Nike, Apple i Spotify.



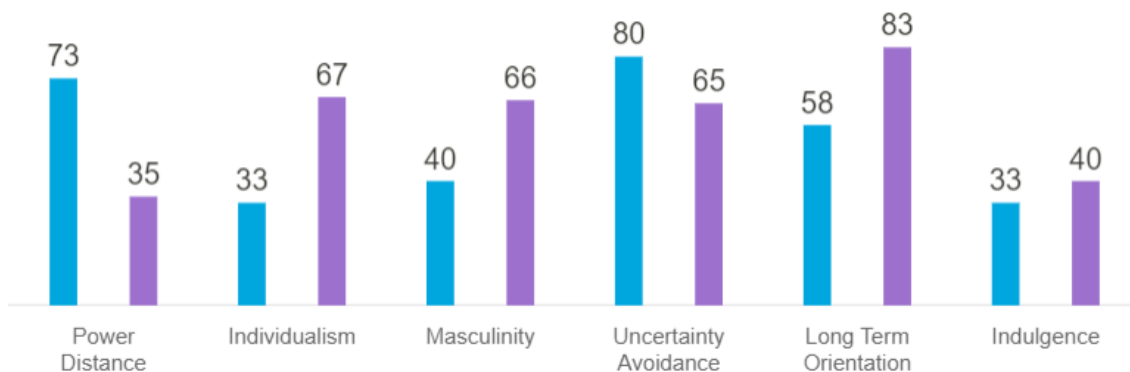
#### **4.2. Kulturno okruženje u međunarodnom marketing**

Kulturno okruženje izrazito utječe na odluke o korištenju različitih proizvoda i usluga te na ponašanje kupaca uslijed čega se javlja vrlo značajna potreba za istraživanjem i analiziranjem istog. „Sociokulturno okruženje obuhvaća sustav vrijednosti, jezik, religiju, pismenost, modele komuniciranja, te obiteljske i socijalne institucije. Stavovi pojedinaca prema vremenu, radu, bogatstvu, riziku, postignuću, promjenama i slično, moraju se analizirati.“ (Leko-Šimić, M. (2002).

Grbac (2009) smatra kako kulturu obilježava čitav niz karakteristika, a u tu svrhu ističe osobitost osam sastavnica: vrijednost i stavovi, obrazovanje, društvene organizacije, tehnologija i materijalna kultura, obitelj, estetika, jezik, religija. Dobro poznavanje i uvažavanje kulturnog okruženja je potrebno za uspjeh i djelovanje na međunarodnom tržištu. Spomenute sastavnice kulturnog okruženja uobičajeno djeluju zbirno te se ne mogu izolirati jedna od druge. Stoga je posebnu pozornost potrebno usmjeriti na isto kako bi međunarodni marketing bio uspješan.

#### **4.3. Usporedba utjecaja nacionalne kulture istočnih i zapadnih zemalja na međunarodni marketing**

Za potrebe ovog rada kao usporedba uzete su dvije europske zemlje. Ovo poglavlje rada bavit će se usporedbom utjecaja nacionalne kulture Republike Hrvatske u odnosu na Saveznu Republiku Njemačku pri čemu se analiziraju svi dijelovi Hofstedeovog modela nacionalne kulture te se grafičkim putem prikazuje njihova usporedba. Na službenim stranicama “*Hofstede Insights*” moguće je za usporedbu uzeti bilo koje zemlje ili nekoliko njih. Time se dobije usporedba dimenzija nacionalnih kultura odabranih zemalja po svih šest Hofstedeovih kategorija, odnosno kriterija.



Graf 1. Usporedba nacionalne kulture Republike Hrvatske u odnosu na Saveznu Republiku Njemačku

Izvor: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/croatia,germany/> ; pristupljeno: 15. lipnja 2022.

Graf 1. Prikazuje usporedbu nacionalne kulture Republike Hrvatske u odnosu na Saveznu Republiku Njemačku. Plavom bojom su označene stavke koje se odnose na Republiku Hrvatsku, dok su ljubičastom bojom označene stavke koje se odnose na Saveznu Republiku Njemačku.

Glede distance moći, Hrvatska je ostvarila veću ocjenu u odnosu na Njemačku što znači da ljudi prihvaćaju hijerarhijski poredak i kojemu nije potrebno dodatno opravdanje. Smatra se da hijerarhija u organizaciji odražava inherentne nejednakosti, centralizacija je popularna, podređeni očekuju da im se kaže što da rade, a idealni šef je dobroćudni autokrat. Njemačka je u ovom slučaju ostvarila znatno niži rezultat u odnosu na Hrvatsku te se smatra zemljom s niskom distancom moći. Visoka distanca moći u Hrvatskoj će uvjetovati strogu poslovnu hijerarhiju i točno definirane, uglavnom centralizirane donositelje odluka, dok to u Njemačkoj nije slučaj. Njemačka ima nisku distancu moći koju karakterizira poslovna hijerarhija koja je uspostavljena iz praktičnih razloga, a odluke se donose decentralizirano temeljem konzultacija između nadređenih i podređenih.

S ocjenom 33 Hrvatska je zauzela mjesto kolektivističkog društva, a to se očituje u bliskoj dugoročnoj predanosti “skupini” članova, bilo da se radi o obitelji, proširenoj obitelji ili proširenim vezama. Njemačka je dobila u toj kategoriji 67 bodova što je čini uglavnom individualističkim društvom. Kolektivism u Hrvatskoj je uvjetovan dominantnom ulogom države u gospodarskom

sustavu, zakoni i prava se razlikuju od skupine do skupine te prevladavaju kolektivni interesi nad interesima pojedinaca. Individualizam u Njemačkoj je uvjetovan ograničenom ulogom države u gospodarskom sustavu, zakoni i prava su jednaki za sve te interesi pojedinaca prevladavaju nad interesima kolektiva.

Kod dimenzije muškosti u odnosu na ženskost, Hrvatska ima 40 bodova što znači da Hrvatska ima obilježja pretežito ženskog društva gdje je fokus više stavljen na privatni život, odnosno na parolu “da se treba raditi da bi se živjelo”, a ne obrnuto. Druga obilježja koja prate takvu vrstu društva su: slobodno vrijeme i fleksibilnost, fokus na dobrobit, ne prikazivanje statusa, ljudi cijene jednakost, solidarnost i kvalitetu. S druge strane, Njemačka je u toj kategoriji ostvarila 66 bodova što je čini pretežito muškim društvom s naglaskom na postizanju uspjeha, moći i sl. Navedeno ukazuje kako u Hrvatskoj prevladava ženskost u kojoj je važna orijentiranost na upravljanje temeljem intuicije i konsenzusa, preferiraju se manje organizacije, društvo sukobe rješava kompromisom i pregovorima. U Njemačkoj muškost uvjetuje težnju za napredovanjem, moći i priznanjima, upravljanje je na bazi odlučivanja i agresivnosti te se sukobi rješavaju demonstracijom sile.

Kod dimenzije izbjegavanja neizvjesnosti, Hrvatska je dobila 80 bodova što je čini zemljom s visokom razinom izbjegavanja neizvjesnosti. Kao što je u samom teorijskom dijelu rada navedeno, zemlje s visokim stupnjem neizvjesnosti teže upravljanju, odnosno normama, jasno definiranim zadacima, sigurnosti, vrijeme se smatra novcem, ljudi imaju unutarnju želju biti zaposleni i naporno raditi. Njemačka je u toj kategoriji dobila 65 bodova što označava da i Njemačka teži visokoj razini izbjegavanja neizvjesnosti. Stoga su Hrvatska i Njemačka u ovoj kategoriji pretežito slične. Obje zemlje uvjetuju visok stupanj potrebe za strogo definiranim zakonima i pravilima, vjeruje se u stručnost u tehnička rješenja te prevladava konzervativizam, zakon i red.

Glede vremenskog horizonta ciljeva, Hrvatska se smatra pragmatičnom što je obilježje dugoročnog horizonta ciljeva. Vjerovanja takvih društava su da istina uvelike ovisi o situaciji, kontekstu i vremenu. Također, za dugoročni horizont ciljeva karakteristično je lako prilagođavanje tradicije promjenjivim uvjetima, snažnu sklonost štednji i ulaganju, štedljivost i ustrajanost u postizanju ciljeva. Ocjena 58 čini Hrvatsku orijentiranu prema dugoročnim ciljevima, no, ne u mjeri kao što je Njemačka s 83 boda. Obje zemlje su orijentirane dugoročnim ciljevima što ukazuje

na orijentiranost prema budućnosti, uz naglasak na štednju, ulaganje u tehnologiju, razvoj poduzeća te ulaganje u zaposlenike što je preduvjet za uspješno poslovanje.

Zadnja dimenzija je ugađanje u odnosu na suzdržanost. Hrvatska je ostvarila 33 boda, a Njemačka 40 bodova što ih čini vrlo sličnima po pitanju ugađanja, odnosno suzdržanosti. Hrvatska se u ovoj kategoriji tretira kao suzdržanija zemlja te takva društva imaju obilježja cinizma i pesimizma. Suzdržana društva ne stavljaju puno naglaska na slobodno vrijeme i kontroliraju zadovoljenje svojih želja. Ljudi s ovom orijentacijom imaju percepciju da su njihovi postupci sputani društvenim normama i osjećaju da je prepuštanje sebi donekle pogrešno. Po pitanju dimenzije nacionalne kulture ugađanje u odnosu na suzdržanost, i Hrvatska i Njemačka slove kao suzdržane što karakterizira uvjerenje da zadovoljenje potreba treba suzbiti ili pak regulirati strogim društvenim normama.

Uz pomoć analiza dimenzija nacionalne kulture, donesen je zaključak da Hrvatska i Njemačka imaju slične karakteristike što se tiče ugađanja u odnosu na suzdržanost pri čemu Hrvatska ima indeks 30, a Njemačka indeks 40. Vidljivo je kako u ovim zemljama moralna disciplina i materijalna nagrada za dobar posao su ljudima najbitnije uz veće zadovoljstvo samih djelatnika. Indeksi su veoma niski, stoga ove zemlje teže i cinizmu, ali i pesimizmu. Isto tako, može se reći da upućuju na manji stupanj zadovoljavanja svojih potreba i tendenciju reguliranja ponašanja koristeći strože društvene norme.

## **5. PRIMJERI UTJECAJA KULTURE NA MEĐUNARODNO POSLOVANJE**

Ovo poglavlje rada bavi se primjerima utjecaja kulture na međunarodno poslovanje gdje su prikazani pozitivni i negativni primjeri. Iz navedenog je vidljivo koliko je poduzeću koje stupa na međunarodno tržište bitno provjeriti tržište na koje ulazi te sukladno tome prilagoditi svoj proizvod ili uslugu.

Prvi preduvjet izlaska na međunarodno tržište je zadovoljiti sve specifičnosti okruženja koje su navedene u točki “4.1. Definicija međunarodnog marketinga”, no, osim toga, poduzeće treba obratiti pozornost na kulturu zemlje u kojoj želi poslovati. Detaljna analiza prvi je preduvjet

uspjeha na međunarodnom tržištu. Što poduzeće bolje poznaje tržište na koje ulazi, ima veće mogućnosti za uspjeh na tom tržištu. U nastavku slijedi nekoliko primjera gdje je poduzeće napravilo propuste u analizi tržišta te ostvarilo poslovni neuspjeh koji u konačnici ima glavni utjecaj na velike novčane izdatke tvrtke. Obzirom da niti jednom poduzetniku nije u cilju ostvarivati neuspjeh ili pak gubiti novac, analiza je od iznimne važnosti.

Kao prvi primjer neuspjeha može se navesti tvrtka Home Depot koja nije uspjela probiti svoju ideju o DIY pokretu u Kini. DIY pokret predstavlja samostalnu aktivnost dekoriranja, izgradnje ili davanja izgleda starom namještaju na moderan način. Iako je poduzeće imalo dobru ideju i pokušalo je iskoristiti nagli rast kineskog tržišta gospodarstva koje je bilo popraćeno naglim rastom tržišta nekretnina, 2006. godina ipak se nije pokazala uspješnom za provođenje ove vrste projekta u kineskom gospodarstvu. Nakon što je Home Depot otvorio 12 trgovina u Kini, došli su do zaključka da Kinezi ipak nisu vični "napravi sam" idejama te da ideju DIY-a smatraju znakom siromaštva, dok s druge strane zapadne zemlje to smatraju hobbijem. Vrlo brzo poduzeće se zatvorile svoje trgovine te se njihov gubitak u tom trenutku procijenjuje na 160 milijuna američkih dolara nakon poreza. Navedeni primjer može se povezati s dimenzijom nacionalne kulture distance moći jer popravke u kući ili oko kuće radi stručna osoba, a ne sam član obitelji budući da si bogati to mogu priuštiti, a siromašni ne. Također, glede takvih kultura, tipično je da su bolji u provedbi, no lošiji u inovaciji, vrijeme tretiraju jednako kao i novac te imaju konzervativna ulaganja. To se može povezati s kulturom Kine koja svoj divovski rast zapravo temelji na imitaciji, a ne inovaciji.

Drugi primjer je poduzeće Starbucks koje je pokušalo osvojiti tržište u Australiji. Poduzeće je na australijsko tržište ušlo s predodžbom da su Australci vrlo slični Amerikancima pa su time zaključili da su im i navike ispijanja kave jednake, no poslovna praksa je pokazala kako im je pretpostavka netočna. Australija je oduvijek imala jaku i veliku kulturu ispijanja kave te je Starbucks trebao biti svjestan izazova s kojima će se morati suočiti na tom tržištu. Potrošači u Australiji su voljeli jesti određenu hranu u lokalnim kafićima poput sendviča i drugih malih zalogaja. Nedostatak pozornosti i volje da se istraži uspostavljena kultura kave u Australiji rezultiralo je lošim rezultatima i konačnim zatvaranjem većine njihovih lokacija. Izvršni direktor Starbucksa Howard Schultz nije prihvatio ideju o posluživanju hrane uz kavu Starbucks te je isto završilo lošim rezultatima. Poslovnice su počeli zatvarati u vrijeme globalne krize 2008. godine, no vjeru u svoju politiku su zadržali sve do 2014. godine kada su u konačnici zatvorili zadnje 24

poslovnice prodali poduzeću 7-11. Procijenjeni gubitak je oko 143 milijuna dolara. Navedeni primjer je vezan uz dimenziju nacionalne kulture visoko izbjegavanje nesigurnosti s obzirom na to da Australci nisu toliko otvoreni s prihvaćanjem novih proizvoda te različitosti.

Sličan scenarij dogodio se i tvrtki Mattel čija je osnovna djelatnost proizvodnja zabavnih igračaka. U ožujku 2009. godine Mattel je odlučio investirati u Kinu s ciljem izgradnje divovskog uporišta u Kini. U glavnom gradu Kine otvorena je poslovница koja se prostirala na 36.000 četvornih stopa sa šest katova, a sve s ciljem prodaje mršavih Barbie lutkica. Poslovni koncept u Kini nije dobro prošao jer Kina je već tada postajala div koji je veći fokus imao na izgradnji vještina i obrazovanju vlastite djece, nego na praćenju mode i aktualnosti u svijetu mode i zabave. U ovom primjeru je vidljivo da u Kini maskulitet ima prednost u odnosu na feminitet. Znanje je vrlo bitno, učitelj je glavna osoba koju učenici moraju pozorno pratiti, vrlo bitni su rezultati koje učenik ostvari te ljudi žive da bi radili.

Osim prethodno navedenih poduzeća, neuspjeh je doživio i jedan od najvećih proizvođača kozmetike, Avon. Naime, 1969. godine Avon je ušao na japansko tržište te je pokušao primijeniti jednaku poslovnu politiku koju je koristio u Americi, a to je prodaja proizvoda od vrata do vrata. Projekt je doživio neuspjeh jer se japanske domaćice nisu osjećale ugodno prodavajući proizvode ljudima koje nisu poznavale. U japanskoj kulturi, dom, odnosno kuća se smatra privatnim utočištem te je neuobičajno da Japanci prihvaćaju strance u svoje domove, stoga japanske domaćice nisu mogle ostvariti uspjeh kao što su žene sa zapada uspjele. Još jedan od razloga neuspjeha ovog projekta je što su Japanci plašljivi kada su u pitanju stranci jer se boje da će netko, s njima ili strancem doživjeti neku vrstu nelagode. Kao i sve prethodne navedene tvrtke, Avon je doživio neuspjeh i velike gubitke, no to su iskoristili kao lekciju za budućnost, da će bolje istražiti tržište u budućnosti te nečiju kulturu. Spomenuti primjer je povezan uz dimenziju nacionalne kulture visoko izbjegavanje nesigurnosti.

Kao pozitivni primjeri iz prakse mogu se navesti primjeri poduzeća Mc Donald's koji su uskladili svoje poslovanje s potrebama tržišta, odnosno prilagodili su poslovanje kulturama u kojima posluju pa su tako u Indiji svoje proizvode prilagodili na način da su u ponudu uveli vegeterijansku hranu te hranu koja ne sadrži sastojke od govedine jer Indiciji ne jedu govedinu. Hinduizam

zabranjuje jesti mesne proizvode, a u tu kategoriju spada govedina, stoga je Mc Donald's odlučio na to tržište ponuditi svoju hranu u obliku Mc Veggie-a i McAloo Tikkie.

Slično tome, Mc Donald's je napravio u Izraelu, odnosno uskladio je njihovu potražnju sa svojom ponudom. Izraelci traže više zdrave hrane bez kemijskih konzervansa te se svo meso poslužuje od 100% košer govedine što znači da je hrana čista bez dodavanja aditiva. Mc Donald's je za potrebe izraelskog tržišta počeo koristiti ulja kanole koja nemaju trans-masne kiseline i time zadovoljio izraelsko tržište.

Posljednji primjer je na Bliskom Istoku gdje je Mc Donald's prilagodio jelovnik islamskoj religiji arapskih zemalja i uveo "Halal meso" i jelovnik nazvan "Mc Arabia". Ovakve zemlje imaju gotovo uvijek visoko izbjegavanje nesigurnosti koje je popraćeno zakonima koji su nužni čak i u situacijama kada ih se ne može pridržavati. Drže se konzervatizma, zakona i reda stoga bilo koji oblik poslovanja koji nije detaljno razrađen sukladan njihovim zakonima, ne bi prošao.

Iz pozitivnih i negativnih primjera poslovne prakse može se zaključiti da je osnova uspjeha na međunarodnom tržištu dovoljno dobro poznavanje nacionalne kulture neke nacije. U slučaju da poduzeće nije dovoljno dobro istražilo obrasce ponašanja neke nacije, najmanja pogreška ga može dovesti ka propasti i velikim gubitcima, stoga bi sva poduzeća koja žele poslovati u međunarodnim okvirima trebala staviti poseban naglasak na nacionalnu kulturu neke zemlje kako ne bi ponavljala pogreške poduzeća koja su doživjela neuspjeh na tržištu.

## **6. ZAKLJUČAK**

Poduzeće koje donese odluku o ulaganju u inozemstvo treba biti svjesno činjenice da gotovo svaka zemlja na svijetu ima svoja pravila i obrasce ponašanja. Razlike od zemlje do zemlje mogu biti manje ili veće, no ne postoje dvije zemlje koje se vode istim obrascima ponašanja. Stoga se nacionalnu kulturu definira kao društvene obrasce ponašanja koje uključuju od ponašanja u obitelji pa sve do ponašanja na javnim mjestima, u radnoj organizaciji ili tome slično.

Geert Hofstede bio je nizozemski socijalni psiholog koji je utemeljio Hofstedeov model nacionalne kulture. Njegovo prvotno istraživanje započelo je nad zaposlenicima multinacionalne tvrtke IBM u četrdeset zemalja.

Rezultati njegovog istraživanja bili su osnova za postavljanje četiriju temeljenih dimenzija njegovoga modela. Istraživanje je dovelo do zaključka da su problemi s kojima se zaposlenici prethodno navedene tvrtke susreću slični, no način na koji su se zaposlenici nosili s tim problemima su bili različiti od zemlje do zemlje. Stoga proizlaze četiri osnovne dimenzije njegovog modela, a to su: distanca moći, izbjegavanje nesigurnosti, individualizam nasuprot kolektivizmu te muškost u odnosu na ženskost. Navedene dimenzije su naknadno još proširene na druge dvije, a to su vremenski horizont ciljeva te popuštanje ili suzdržavanje u zadovoljavanju individualnih ljudskih potreba. Svaka od prethodno navedenih dimenzija ima svoja obilježja koja su prethodno navedena u radu.

Za potrebe ovog rada temeljne dimenzije Hofstedeovog modela analizirane su na primjeru Republike Hrvatske u odnosu na Saveznu Republiku Njemačku. Rezultati su pokazali da Hrvati imaju veću razinu distance moći što znači da prihvaćaju više hijerarhiju u odnosu na Nijemce. Najveća razlika između Hrvatske i Njemačke se stvorila kod dimenzije individualizma u odnosu na kolektivizam gdje je zaključeno da su Hrvati više kolektivistički nastrojeni, dok su Nijemci individualistički. Hrvati su također ostvarili iznimno visoke rezultate pri izbjegavanju nesigurnosti, no u toj kategoriji ih slijede i Nijemci sa 65 bodova. Glede vremenskog horizonta ciljeva obje zemlje su okrenute dugoročnim ciljevima, no Njemačka ipak daje nešto veću važnost dugoročnim ciljevima u odnosu na Hrvatsku. Obje zemlje su ostvarile gotovo jednake rezultate glede šeste i ujedno posljednje dimenzije nacionalne kulture, a to je sudržanost. Hrvati se ipak tretiraju nešto sudržaniji u odnosu na Nijemce, no rezultati su gotovo identični, stvara se razlika od svega 7 bodova u korist Savezne Republike Njemačke koja ipak nešto više teži popuštanju u odnosu na Hrvatsku.

U radu su navedeni pozitivni te negativni primjeri poslovnih praksi u kojima su poduzeća uspješno ili neuspješno istražila tržište te nacionalnu kulturu pojedinih zemalja. Kao pozitivan poslovni primjer u kojem je poduzeće ipak uspjelo ostvariti uspjeh na tržištu navodi se Mc Donald's u Izraelu, na Bliskom Istoku ili Indiji, dok se s druge strane kao negativan primjer može navesti Avon u Japanu, Mattel i Home Depot u Kini ili pak Starbucks u Australiji.



## LITERATURA

1. Anić, I. D., Budak, J., i Rajh, E. (2015). *Dimenzije nacionalne kulture kao odrednice poslovne klime u Hrvatskoj*. [Online] Zagreb, Ekonomski institut. Dostupno na: [https://www.eizg.hr/UserDocsImages/projekti/završeni/Dimenzije-nacionalne-kulture\\_2015-final.pdf](https://www.eizg.hr/UserDocsImages/projekti/završeni/Dimenzije-nacionalne-kulture_2015-final.pdf). [pristupljeno: 15. lipnja 2022].
2. EdgyLabs.com (20.10.2020). *International Marketing: Definition, Examples, and Strategies*. Dostupno na: <https://edgy.app/international-marketing>. [pristupljeno: 11. lipnja 2022].
3. Geert Hofstede.com. Dostupno na: <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-ger-tjan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>. [pristupljeno: 10. lipnja 2022].
4. Grbac, B. (2009). *Izazovi međunarodnog tržišta*. Rijeka: Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet. Preuzeto s <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:192:857822>. [pristupljeno: 7. rujna 2022].
5. Hofstede Insights. *Country comparison*. Dostupno na: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/croatia,germany/>. [pristupljeno: 22. lipnja 2022].
6. Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje (2021). *Kultura*. Leksikografski zavod Miroslav Krleža. Dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=34552>. [pristupljeno: 7. svibnja 2022].
7. Jeknić, R. (2011). Kulture i organizacije: organizacijske kulture Geerta Hofstede. *Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu*, 48(1), 103-123. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/99313>. [pristupljeno: 10. svibnja 2022].
8. Katunarić, V. (2004). Od distinkcije prema srodnosti: model „nacionalne kulture” Geerta Hofstede. *Pedagoška istraživanja*. 1 (1), str. 25-38. Dostupno na <https://hrcak.srce.hr/139369>. [pristupljeno: 7. svibnja 2022].
9. Kolaković, M. (2018). Strateški pristup izlasku poduzetnika na međunarodno tržište. *Zbornik sveučilišta Libertas*. 3(3), 107-123. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/195847>. [pristupljeno: 1. lipnja 2022].

10. Lazibat, T., Petljak, K. i Damić, M. (2018). Važnost nacionalne kulture u istraživanjima iz područja međunarodnog poslovanja s posebnim osvrtom na Republiku Hrvatsku. *Zbornik sveučilišta Libertas*, 3 (3), 293-302. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/196106>. [pristupljeno: 15. svibnja 2022].
11. Lažnjak, J. (2011). Dimensions of national innovation culture in Croatia Content Validity of Hofstede's Dimensions. *Društvena istraživanja*, 20 (4 (114)), str. 1015-1038. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/112671>. [pristupljeno: 17. lipnja 2022].
12. Leko-Šimić, M. (2002). Istraživanje međunarodnog tržišta - specifičnosti i izazovi. *Ekonomski vjesnik*, 15 (1-2), 51-56. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/200040>. [pristupljeno: 9. lipnja 2022].
13. Leko-Šimić, M. (2022). *Međunarodni marketing*. [Online] Osijek, Ekonomski fakultet u Osijeku. Dostupno na: <http://www.efos.unios.hr/medunarodni-marketing/wp-content/uploads/sites/235/2013/04/mm-handout-sre%C4%91ano.pdf>. [pristupljeno: 19. lipnja 2022].
14. Lukashevich, S. (2020). *Why Have Starbucks Failed In Australia But Succeeded In China?* Dostupno na: <https://www.linkedin.com/pulse/why-starbucks-failed-australia-succeeded-china-stanislav-lukashevich/>. [pristupljeno: 7. rujna 2022].
15. Mostafa, I. E. (2014). *Top 63 International Marketing Mistakes & Pitfalls*. Dostupno na: [https://www.linkedin.com/pulse/20141011224311-99993053-top-63-international-marketing-mistakes-pitfalls/?fbclid=IwAR2FS-fEN1JZNYIMMi9i\\_JIFjx6Tavzrk5YbMtYFhmUCdpAIOZs4\\_RJ6bJk](https://www.linkedin.com/pulse/20141011224311-99993053-top-63-international-marketing-mistakes-pitfalls/?fbclid=IwAR2FS-fEN1JZNYIMMi9i_JIFjx6Tavzrk5YbMtYFhmUCdpAIOZs4_RJ6bJk). [pristupljeno: 12. lipnja 2022].
16. Podrug, N., Brezović, A. i Filipović, D. (2020). Odnos dimenzija nacionalne culture i jasnoće uloga na poslu. *Ekonomika misao i praksa*, 29 (2), 471-488. <https://doi.org/10.17818/EMIP/2020/2.8> [ pristupljeno: 12. svibnja 2022].
17. Seale A. *Seven Epic Cases of Companies That Failed Internationally*. Dostupno na: <https://www.firmex.com/resources/blog/seven-epic-fails-by-businesses-that-tried-expanding-into-foreign-markets/>. [pristupljeno: 12. lipnja 2022].

#### POPIS SLIKA:

Slika 1. Razlike između zemalja i grupa.....	7
Slika 2. Prošireni Hofstedeov model nacionalne kulture.....	9
Slika 3. Prikaz distance moći.....	12
Slika 4. Prikaz izbjegavanja neizvjesnosti.....	16
Slika 5. Prikaz individualističkih u odnosu na kolektivističke zemlje na svijetu.....	18
Slika 6. Prikaz muškosti u odnosu na ženskost.....	21

#### POPIS TABLICA:

Tablica 1. Razlike između visoke i niske distance moći.....	11
Tablica 2. Ključne razlike između društava visokog i niskog stupnja izbjegavanja nesigurnosti	15
Tablica 3. Osnovne razlike između kolektivismu i individualizma.....	18
Tablica 4. Ključne razlike između društava s prevladavajućim feminitetom ili maskulinitetom.	21
Tablica 5. Ključne razlike između društava s prevladavajućim kratkoročnim ili dugoročnim horizontom ciljeva.....	22

#### POPIS GRAFOVA:

Graf 1. Usporedba nacionalne kulture Republike Hrvatske u odnosu na Saveznu Republiku Njemačku.....	26
--	----