

# Utjecaj kulture na međunarodno poslovanje

---

Rado, Lovro

Master's thesis / Diplomski rad

2024

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:882080>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-03**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij Poduzetnički menadžment i poduzetništvo

Lovro Rado

**UTJECAJ KULTURE NA MEĐUNARODNO POSLOVANJE**

Diplomski rad

Osijek, 2024. godina

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij Poduzetnički menadžment i poduzetništvo

Lovro Rado

## **UTJECAJ KULTURE NA MEĐUNARODNO POSLOVANJE**

Diplomski rad

**Kolegij:** Interkulturalne poslovne komunikacije

JMBAG: 0010231054

e-mail: lovro.rado7@gmail.com

Mentor: prof. dr. sc. Ivana Barković Bojanić

Osijek, 2024. godina

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics and Business in Osijek  
Graduate Study Entrepreneurial Management and Entrepreneurship

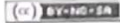
Lovro Rado

**CULTURAL IMPACT ON INTERNATIONAL BUSINESS  
OPERATIONS**

Graduate paper

Osijek, 2024.

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je DIPLOMSKI  
(navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno Djela 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: LOVRO RADO

JMBAG: 0010231054

OIB: 95699905915

e-mail za kontakt: lovro.rado7@gmail.com

Naziv studija: Poduzetnički menadžment i poduzetništvo

Naslov rada: Utjecaj kulture na međunarodno poslovanje

Mentor/mentorica rada: prof. dr. sc. Ivana Banfaić Božanić

U Osijeku, 3. 9. 2024 godine

Potpis Lovro Rado

# Utjecaj kulture na međunarodno poslovanje

## SAŽETAK

Ovaj rad istražuje utjecaj kulturne raznolikosti na međunarodno poslovanje kroz analizu triju multinacionalnih kompanija: McDonald'sa, IKEA-e i Coca-Cole. Korištenjem teorijskih okvira o kulturnim razlikama i globalizaciji, rad se fokusira na prilagodbu poslovnih strategija različitim kulturnim kontekstima. Proučavanje pokazuje kako ove kompanije uspješno integriraju globalne operativne standarde s lokalnim preferencijama, osiguravajući konkurentnost i uspjeh na globalnom tržištu. Ključna saznanja uključuju važnost kulturnog razumijevanja, prilagodbe proizvoda i usluga te razvoja specifičnih marketinških kampanja koje rezoniraju s lokalnim potrošačima.

**Ključne riječi:** međunarodno poslovanje, kultura, raznolikost, upravljanje

## Cultural Impact on International Business Operations

### ABSTRACT

This thesis explores the impact of cultural diversity on international business through the analysis of three multinational companies: McDonald's, IKEA, and Coca-Cola. Using theoretical frameworks on cultural differences and globalization, the study focuses on adapting business strategies to different cultural contexts. The research shows how these companies successfully integrate global operational standards with local preferences, ensuring competitiveness and success in the global market. Key findings include the importance of cultural understanding, product and service adaptation, and the development of specific marketing campaigns that resonate with local consumers.

**Keywords:** international business operations, culture, diversity, management

# SADRŽAJ

1.	Uvod	1
1.1.	Predmet istraživanja	1
1.2.	Svrha i ciljevi istraživanja	1
1.3.	Metode istraživanja	2
1.4.	Struktura rada	2
2.	Teorijska podloga i prethodna istraživanja	3
2.1.	Pojam kulture	3
2.1.1.	Nacionalna kultura	4
2.1.2.	Kulturne vrijednosti	6
2.2.	Funkcije kulture	7
2.3.	Schwartzova teorija kulturnih vrijednosti	9
2.3.1.	Struktura vrijednosti	9
2.3.2.	Empirijsko uporište	11
2.3.3.	Pankulturalna hijerarhija vrijednosti	12
2.3.4.	Povezanost vrijednosti sa stavovima, normama, osobinama i uvjerenjima	12
2.4.	Hofstedeove dimenzije kulture	13
2.4.1.	Empirijska potpora i kritike	16
2.4.2.	Primjena Hofstedeovog modela	17
2.5.	Trompenaars i Hamped-Turnerove dimenzije kulture	18
2.6.	Hallove kulture visokog i niskog konteksta	20
3.	Kultura u kontekstu međunarodnog poslovanja	23
3.1.	Organizacijska kultura	23
3.2.	Razvoj organizacijske kulture pod utjecajem globalizacije	24
3.2.1.	Utjecaj nacionalne na organizacijsku kulturu	24
3.2.2.	Trompenaarsov bipolarni model organizacijske kulture	26

3.3.	Kultura kao determinanta kompleksnosti međunarodnog okruženja	27
3.3.1.	Prilagodba novim tržištima	28
3.3.2.	Upravljanje kulturalnom raznolikošću	29
4.	Analiza utjecaja kulture na strategije i poslovne prakse izabranih multinacionalnih korporacija	31
4.1.	McDonald's	31
4.1.1.	Utjecaj različitih dimenzija kulture	31
4.1.2.	Utjecaj konteksta	32
4.1.3.	Strategija ulaska na globalna tržišta	32
4.1.4.	Upravljanje kulturnim razlikama	32
4.2.	IKEA	33
4.2.1.	Utjecaj različitih dimenzija kulture	33
4.2.2.	Utjecaj konteksta	34
4.2.3.	Strategija ulaska na globalna tržišta	34
4.2.4.	Upravljanje kulturnim razlikama	34
4.3.	Coca-Cola	35
4.3.1.	Utjecaj različitih dimenzija kulture	35
4.3.2.	Utjecaj konteksta	36
4.3.3.	Strategije ulaska na globalna tržišta	36
4.3.4.	Upravljanje kulturnim razlikama	36
5.	Zaključak	38
6.	Literatura	42



# **1. Uvod**

Globalizacija i dinamično međunarodno poslovno okruženje donijeli su značajne promjene u načinu na koji korporacije djeluju i prilagođavaju se različitim tržištima. U suvremenom poslovnom svijetu, razumijevanje kulturnih razlika i njihovog utjecaja na poslovne prakse postalo je ključno za uspjeh multinacionalnih kompanija. Kultura, kao složen i višeslojan fenomen, oblikuje ponašanje, vrijednosti i norme unutar društva, što se neposredno odražava na poslovne strategije i operativne prakse kompanija koje djeluju na globalnom tržištu.

Predmet ovog diplomskog rada je istražiti kako različite kulturne dimenzije utječu na poslovne strategije multinacionalnih korporacija te kako ove kompanije prilagođavaju svoje operacije kako bi uspješno djelovale u različitim kulturnim kontekstima. Fokus će biti na analizi primjera triju multinacionalnih kompanija - McDonald'sa, Coca-Cole i IKEA-e, koje su poznate po svojoj sposobnosti prilagodbe različitim tržištima diljem svijeta. Hofstede (2001) ističe da nacionalne kulture imaju dubok utjecaj na organizacijske strukture i stilove menadžmenta, što se jasno očituje u poslovnim praksama ovih kompanija. Razumijevanje kulturnih razlika ključno je za prilagodbu liderstva i upravljanja ljudskim resursima u međunarodnom kontekstu (Dedić i Morić Milovanović, 2021). Ovaj diplomski rad nastoji doprinijeti ovom razumijevanju kroz detaljnu analizu i primjenu teorijskih modela na konkretne poslovne slučajeve.

## **1.1. Predmet istraživanja**

Predmet istraživanja ovog rada je utjecaj kulture na međunarodno poslovanje, s posebnim naglaskom na strategije prilagodbe koje multinacionalne kompanije koriste kako bi uspješno poslovale na različitim kulturnim tržištima. Analizom slučajeva McDonald'sa, Coca-Cole i IKEA-e, istražit će se kako ove kompanije implementiraju svoje poslovne prakse u različitim kulturnim kontekstima.

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

Svrha istraživanja je istražiti utjecaja kulture na poslovne strategije multinacionalnih kompanija. Ciljevi istraživanja uključuju:

1. Identificirati područja utjecaja kulture na poslovanje kroz istraživanje postojeće literature
2. Analizirati prilagodbe izabranih strategija multinacionalnih kompanija različitim kulturnim kontekstima.

### **1.3. Metode istraživanja**

U ovom radu korištene su različite istraživačke metode kako bi se temeljito analiziralo utjecaj kulture na poslovne strategije multinacionalnih kompanija, pri čemu su primarno korištene kvalitativne metode istraživanja, uključujući analizu sekundarnih izvora podataka kao što su znanstveni članci, studije slučaja, poslovni izvještaji i relevantna literatura iz područja međunarodnog poslovanja i kulture. Poseban naglasak stavljen je na analizu primjera McDonald'sa, Coca-Cole i IKEA-e kako bi se ilustrirale praktične implikacije kulturnih razlika na poslovne strategije. Pored kvalitativne analize, u radu su korištene znanstvene metode poput induktivne metode za izvođenje općih zaključaka na temelju analize slučajeva odabranih multinacionalnih kompanija, deduktivne metode koja je primijenjena pri korištenju teorijskih okvira i modela kulturnih dimenzija radi analize konkretnih poslovnih slučajeva i strategija prilagodbe, komparativne metode koja je omogućila usporedbu strategija različitih kompanija u različitim kulturnim kontekstima, metode deskripcije za detaljno predstavljanje teorijskih pristupa kulturi i njenom utjecaju na poslovanje te metode sinteze za objedinjavanje različitih teorijskih modela i zaključaka iz pojedinačnih analiza u koherentnu sliku o utjecaju kulture na poslovanje, kako bi se različiti izvori i teorije integrirali u jedinstven zaključak.

### **1.4. Struktura rada**

Rad je strukturiran kroz nekoliko ključnih poglavlja. U uvodnom dijelu predstavljaju se predmet istraživanja, svrha, ciljevi i metode koje se koriste. Poglavlje 2 nudi pregled teorijske podloge i prethodnih istraživanja, gdje se razmatraju ključni teorijski modeli i dosadašnja istraživanja o kulturi i međunarodnom poslovanju. Treće poglavlje posvećeno je analizi kulture u kontekstu međunarodnog poslovanja, s naglaskom na utjecaj kulture na organizacijsku kulturu i poslovne strategije. Četvrto poglavlje donosi detaljnu analizu utjecaja kulture na strategije i poslovne prakse odabranih multinacionalnih korporacija, konkretno McDonald'sa, Coca-Cole i IKEA-e. Peto poglavlje je zaključno koje sažima glavne rezultate istraživanja s preporukama za praktičare-menadžere.

## **2. Teorijska podloga i prethodna istraživanja**

Pojam kulture obuhvaća širok spektar definicija i perspektiva koje naglašavaju njen složen i višeslojan karakter. Kultura se manifestira kroz zajedničke vrijednosti, norme i uvjerenja koji oblikuju ponašanje i interakcije među članovima društva. Nacionalna kultura, kao specifičan oblik kulture, igra ključnu ulogu u oblikovanju društvenih obrazaca ponašanja i vrijednosti unutar određenih zemalja. Razumijevanje različitih aspekata i dinamične prirode kulture ključno je za proučavanje međukulturnih razlika i njihovih utjecaja na međunarodno poslovanje. Integracija različitih definicija i perspektiva omogućuje sveobuhvatnije razumijevanje ovog složenog i dinamičnog fenomena.

### **2.1. Pojam kulture**

Kultura je pojam koji obuhvaća širok spektar značenja i interpretacija, ovisno o perspektivi i kontekstu u kojem se koristi. Jedna od najčešće korištenih definicija govori o kulturi kao spoju eksplicitnih i implicitnih obrazaca, ponašanja stečenih i prenesenih simbola, koji tvore karakteristična postignuća skupine ljudi, uključujući utjelovljenja u artefaktima; esencijalna jezgra kulture sastoji se od tradicionalnih ideja i posebno njihovih pridodanih vrijednosti; sustav kulture se s jedne strane može vidjeti kao proizvod djelovanja, a s druge strane kao uvjetni element budućeg djelovanja (Kluckhohn, 1951).

Trompenaars i Hampden-Turner (1997) objašnjavaju kako je kultura zajednički sustav značenja, u smislu zajedničkog načina interpretacije i razumijevanja svijeta. Razlike između kultura proizlaze iz rješenja kojima različita društva za iste probleme. Za Trompenaarsa je kultura niz metoda i pravila koje je društvo razvilo kako bi se nosilo s ponavljajućim problemima s kojima se suočava (Bickerstaffe, 2002).

Prema Haralambosu (1980), kultura je "identitet zajednice i svakog pojedinca koji živi na određenoj geografskoj destinaciji te predstavlja nacrt za življenje članova određenog društva" (Hercigonja, 2017:172).

Prema Williamsu (1983), riječ kultura je jedna od dvije ili tri najkompliciranije riječi u engleskom jeziku. U svojoj knjizi, on tvrdi da riječ kultura predstavlja proces ljudskog razvoja

u intelektualnom, duhovnom i estetskom smislu; način života naroda, razdoblja, grupe ili čovječanstva općenito; djela i prakse intelektualne i umjetničke aktivnosti. Niti jedno od tri navedena značenja kulture nije pogrešno niti je nepotpuno. Međutim, svako se odnosi na određeni aspekt kulture. Međutim, kako Williams napominje, postoji širok raspon značenja kulture te često dolazi do preklapanja (1983). Kultura je definirana svim ovim definicijama, ovisno o točki gledišta, disciplini, kontekstu, svrsi, mjestu, vremenskom razdoblju i granicama (Rodić, 2020).

Prema Northouseu (2010), kultura se može definirati kao "skup naučenih vrijednosti, vjerovanja, pravila, normi, simbola i običaja koji su zajednički određenoj skupini ljudi" (Sabo i Bedeković, 2016:298). Drugim riječima, kultura je naučena i dijeljena među članovima grupe ili društva (Haralambos, 1980). Nadalje, kultura "predstavlja društvenu i stečenu, a ne pojedinačnu i urođenu kategoriju" (Hercigonja, 2017:172). Hercigonja (2017) definira kulturu kao sve institucionalizirane načine vjerovanja, norme, vrijednosti i kulturne pretpostavke koje reguliraju ponašanje. Kultura predstavlja kolektivnu svijest nacije ili naroda, mentalitet, način razmišljanja, donošenja odluka te pravila ponašanja u situaciji. Hercigonja također ističe da je kultura društvena, a ne pojedinačna kategorija, te je stečena, a ne urođena. Kultura se prenosi s generacije na generaciju, a svaka generacija nešto dodaje i mijenja njezin identitet, što reflektira dinamiku kulture. Osim što je naučena, dijeljena i generacijska, kultura je simbolička, strukturirana u društvu i adaptivna (Hodgetts et al., 2006). Kultura, stoga, ima otvoreni karakter, omogućujući prilagodbu i evoluciju u skladu s promjenama u društvu.

Kecskes (2014) kulturu vidi kao sustav zajedničkih uvjerenja, normi, vrijednosti, ponašanja i artefakata koji služe pripadnicima neke grupe u međusobnim interakcijama.

Kultura se može razumjeti kroz dvije glavne perspektive: eksplicitnu i implicitnu. Eksplicitna kultura uključuje elemente koji su dostupni empirijskoj i znanstvenoj provjeri, poput normi i obrazaca ponašanja (npr. poslovni bonton) (Hofstede, 1996). Implicitna kultura se odnosi na "skriveno, izravno neobjašnjive kulturne tvorevine koje se često javljaju na razini simboličkog odnosa kao što su spoznaje, vrijednosti, modeli ponašanja, norme, legende, mitovi, humor i sl." (Hercigonja, 2017:173).

### 2.1.1. Nacionalna kultura

Nacionalna kultura uključuje društvene obrasce ponašanja unutar obitelji, na javnim mjestima i u radnim organizacijama, te način na koji se formiraju percepcije o drugim narodima i

kulturama (Katunarić, 2007). Sastoji se od zajedničkih vrijednosti i stavova koji oblikuju ponašanje ljudi u određenoj zemlji (Bedeković, 2010).

Nacionalna kultura može se definirati iz dvije perspektive (Sabo i Bedeković, 2016:298):

1. Geografska perspektiva pokriva fizičke granice nacionalne države, uključujući specifične karakteristike kao što su jezik, religija, etnički i rasni identitet, povijest i tradicija.
2. Sociološka perspektiva odnosi se na duboko ukorijenjene vrijednosti usvojene u ranoj dobi.

Hofstede (1984) razvio je model kulture na temelju sociološke teorije (Inkeles i Levison, 1969) prema kojem je kultura kompleksan konstrukt temeljen na vrijednostima, koji se manifestira kroz prakse, simbole i artefakte, a koji se formirao kroz duži vremenski period te je relativno stabilan u odnosu na promjene (Lazibat et al., 2018). Upravo je Hofstedeov rad Posljedice kulture: međunarodne razlike u vrijednostima vezanim uz radno mjesto i posao (eng. *Culture's consequences: International differences in work-related values*) (1980) utjecao na značajan zaokret u razvoju konstrukta nacionalne kulture (Lazibat et al., 2018: 294). Od 1980-ih, Hofstede je jedan od najpoznatijih autora u području multikulturalnih organizacijskih istraživanja. Relevantnost i popularnost Hofstedeovog potvrđuje podatak o 5.000 citata njegove knjige od 1980. do 2009. godine (Jeknić, 2011). Prema Pinto et al. (2014) se većina od 500 radova na temu kulture iz razdoblja od 1988. do 2018. godine fokusira upravo na Hofstedeov model, što ukazuje na važnost nacionalne kulture u kontekstu istraživanja međunarodnog poslovanja.

U kontekstu ovog rada važno je uzeti u obzir definiciju kulture prema Hofstede et al. (2010), prema kojima je nacionalna kultura kolektivno programiranje uma koje razlikuje članove jedne skupine ili kategorije ljudi od drugih. Ovaj mentalni softver određuje uobičajene i svakodnevne aktivnosti te ne razlikuje između pojedinačnih faktora koji mogu utjecati na osobu. Softver osobe je pod utjecajem njezina društvenog okruženja, što ga čini kolektivnim fenomenom jer je dijeljen s svim članovima zajednice (Rodić, 2020). Prema Jeknić (2011) se iz dane definicije zaključuje o kolektivnoj, a ne individualnoj prirodi nacionalne kulture, kao i o tome da je "zajednička je za pojedince, skupine i grupe unutar društva, te se razlikuje se od mentalnog softvera druge grupe ili društva" te da je " naučena procesom socijalizacije u društvu i ne može

se direktno opaziti, već se manifestira u ponašanjima" te da se u središtu nacionalne kulture nalaze vrijednosti (Jeknić, 2011:104).

### 2.1.2. Kulturne vrijednosti

Kulturne vrijednosti su osnovni koncept u istraživanju kulture. Prema Bahtijarević-Šiber i Sikavica (2001), vrijednosti su temeljna, relativno trajna uvjerenja i koncepti koji definiraju što je poželjno i predstavljaju opće standarde za procjenu specifičnih ponašanja, djela, ciljeva i kriterije za procjenu što je dobro ili loše, prihvatljivo ili neprihvatljivo. Vrijednosti pružaju osnovna načela za organiziranje i integraciju individualnih i grupnih ciljeva, prioritizaciju i određivanje hijerarhije potreba te važnost ciljeva, zadovoljstvo procjenom, izbor preferiranog životnog stila i opće ljudsko ponašanje u društvu (Bahtijarević-Šiber i Sikavica, 2001). Prema Hodgetts et al. (2006), vrijednosti su temeljna uvjerenja o dobru i zlu, ispravnom i pogrešnom, bitnom i nebitnom. Vrijednosti organiziraju i integriraju ciljeve te pružaju osnovu za društveno i individualno ponašanje te predstavljaju vodič za donošenje odluka i postavljanje životnih prioriteta (Matijević et al., 2015).

Hofstede i Hofstede (2005) govore o različitim manifestacijama kulture na različitim razinama analize, koje prikazuju kroz četiri koncentrična kruga, s vrijednostima u središtu. Vrijednosti predstavljaju temeljna vjerovanja o tome što je dobro i poželjno, te se bave konceptima poput „dobrog naspram lošeg“, „čistog naspram prljavog“, „sigurnog naspram opasnog“, „dozvoljenog naspram zabranjenog“, „poštenog naspram nepoštenog“, „moralnog naspram nemoralnog“, i „lijepog naspram ružnog“ (Hofstede i Hofstede, 2005). One su općenite tendencije koje preferiraju određena stanja stvari nad ostalima i čine dio mentalnog programiranja koje se razlikuje među nacijama, čineći ih komponentama nacionalnih kultura. Vrijednosti su atributi i pojedinaca i kolektiva, jer kultura pretpostavlja kolektivnost (Hofstede, 1998). Rituali su kolektivne aktivnosti poput načina na koji odajemo poštovanje drugima, kao i društvene i religijske manifestacije. Oni se odvijaju unutar kulture i imaju posebno značenje koje proizlazi iz načina na koji se interpretiraju unutar te kulture (Hofstede, Hofstede, 2005). Heroji su osobe, bilo žive ili mrtve, stvarne ili imaginarne, koje posjeduju karakteristike visoko cijenjene u kulturi i služe kao modeli ponašanja (Hofstede, Hofstede, 2005). Simboli su riječi, geste, slike ili objekti koji nose posebno značenje samo za članove određene kulture. Novi simboli se lako razvijaju, a stari nestaju, te se često prenose i kopiraju u drugim grupama, zbog čega su smješteni na krajnji sloj (Hofstede i Hofstede, 2005). Simboli, rituali i heroji zajedno čine prakse u kulturi, a njihovo značenje je nevidljivo i proizlazi samo iz interpretacije unutar

te kulture. Vrijednosti, kao jezgra kulture, djeluju kao općeniti mentalni programi koji usmjeravaju ove prakse (Jeknić, 2011).

Schwartz (2012) ukazuje na vrijednosti kao centralni koncept u društvenim znanostima koji se koristi za opisivanje obilježja kulture koju dijeli neka grupa, društvo ili osobe, te za praćenje promjena kroz vrijeme kao i da bi se objasnila motivacijska osnova stavova i ponašanja. Prema prethodnom radu (Schwartz, 1992, 2006) govori o šest osnovnih obilježja vrijednosti koje dijele prethodni teorijski pristupi (Kluckhohn, 1951; Morris, 1956; Rokeach, 1973 prema Schwartz, 2012). Prvo, vrijednosti su duboko usađena uvjerenja povezana s osjećajima. Kada su vrijednosti aktivirane, izazivaju jake emocije. Na primjer, osoba kojoj je važna neovisnost može se osjećati uzbuđeno ako joj je neovisnost ugrožena. Vrijednosti su u osnovi ciljeva koje težimo ostvariti te u tom smislu predstavljaju faktor koji potiče na djelovanje prema ostvarenju cilja. Drugim riječima, vrijednosti motiviraju pojedince da djeluju prema ciljevima koje smatraju važnima, kao što su društveni red ili pravda. Vrijednosti nadilaze koncepte poput normi i stavova, koje opisuje kao specifična djela i situacije, dok su vrijednosti općenitije prirode (npr. poštenje je relevantno neovisno o situaciji ili kontekstu) (Schwartz, 2012). Dalje, vrijednosti su standardi ili kriteriji koji usmjeravaju izbor i vrednovanje djela, politika, ljudi i događaja, često nesvjesno (Schwartz, 2012). Ljudi rangiraju vrijednosti prema njihovoj važnosti, što čini sustav prioriteta svakog pojedinca karakteristični (Schwartz, 2012). Nastavno na to, relativna važnost vrijednosti potiče odnosno motivira djelovanje. Dakle, donošenje odluke o djelovanju i intenzitet djelovanja ovisi o tome koliko kao ljudi rezoniramo s konkretnom vrijednosti. Djelovanje obično implicira utjecaj više vrijednosti, pri čemu kompromis među vrijednostima usmjerava ponašanje (Schwartz, 2012). To su obilježja svih vrijednosti. Ono po čemu se razlikuju je cilj ili motivacija koja je izražena kroz tu određenu vrijednost.

## **2.2. Funkcije kulture**

Kultura igra ključnu ulogu u oblikovanju društvenih interakcija, ponašanja i identiteta, a različiti autori identificiraju različite funkcije kulture. Iako pristupi variraju, postoje određene zajedničke teme koje se provlače kroz razne perspektive.

Prema američkom Ministarstvu zdravstva i socijalne skrbi (2001) je kultura sredstvo komunikacije koje oblikuje sadržaj i mehanizme ponašanja i društvenih interakcija, dok istovremeno podržava psihološki i psihosocijalni razvoj, promiče različitost i doprinosi

održivosti temelja društva. Wan et al. (2010) prepoznaju nekoliko ključnih funkcija kulture. Kultura formira kolektivni identitet kroz pružanje zajedničke osnove zahvaljujući kojoj pripadnici grupe definiraju identitet. Kroz proces socijalizacije, pojedinci internaliziraju vrijednosti i vjerovanja svojstvena određenoj kulturi, koja potom utječu na njihovo ponašanje. Kultura definira prihvatljive i neprihvatljive načine ponašanja u različitim društvenim situacijama kroz pružanje smjernica za vlastito tumačenje i donošenje odluka. Kulturni identitet nije nepromjenjiv; on se stalno mijenja kroz interakciju pojedinca s kulturom i različitim društvenim okruženjima. To pomaže ljudima da cijene svoju kulturnu tradiciju i održavaju pozitivan osjećaj vlastite vrijednosti. Naposljetku, kultura pomaže članovima društva da se lakše integriraju u društvo kroz zajednički identitet, dok istovremeno omogućuje razlikovanje društava međusobno na temelju jedinstvenih kulturnih obilježja (Wan et al., 2010). Makhmudova (2022) dodaje da kultura predstavlja određeni stupanj povijesnog razvoja društva, odražavajući ljudsku kreativnost i sposobnosti kroz različite aktivnosti, materijalno i duhovno bogatstvo koje stvaraju. U antropološkom smislu, kultura se odnosi na proizvode i njihovu proizvodnju, estetsko značenje i društvene odnose povezane s tim procesima, uključujući umjetnost, znanost i duhovnost (Makhmudova, 2022).

Kesebir (2010) naglašava adaptivnu funkciju kulture, koja doprinosi opstanku vrste, optimalnom funkcioniranju društva i optimalnom psihološkom funkcioniranju pojedinaca unutar kulture. Kultura pomaže pripadnicima društva u nošenju s egzistencijalnim pitanjima, kao što je svrha života. Uz to, omogućuje navigaciju kroz društvene situacije odnosno omogućuje pripadnicima društva interakciju u različitim situacijama i okruženjima, dok istovremeno stvara zajedničko značenje kroz socijalne diskurse i međuljudske interakcije, a koje je ključno u kontekstu uspješne komunikacije u društvu (Kesebir, 2010). Cremaschi et al. (2021) govore o strukturalnoj funkciji kulture. S tog aspekta kultura omogućuje grupi zajednički okvir osjećanja, mišljenja i djelovanja koji se očituje u skupu elemenata koje društvo dijeli. Elementi o kojima je riječ su "jezik, mitovi, tradicija, obredi, običaji, samorazumijevanje neke zajednice" kao društvene forme koje su u osnovi svake nacionalne kulture (Sabo i Bedeković, 2016:297). Kultura je i interpretativna aktivnost kroz koju društvo kontinuirano konstruira značaj kroz tok svakodnevnog života putem društveno-komunikativne i diskurzivne prakse (Cremaschi et al., 2021). El Leithy (2017) ističe ekonomsku funkciju kulture te naglašava kako kultura može biti ključna za objašnjavanje ekonomskog razvoja i rasta različitih zemalja. Od 1990-ih godina, interes za utjecaj kulture na ekonomski razvoj je porastao, s



brojnim studijama koje pokušavaju objasniti različite stope ekonomskog rasta među zemljama na temelju kulturnih čimbenika (El Leithy, 2017).

Kultura igra ključnu ulogu u međunarodnom poslovanju zbog utjecaja na komunikaciju, pregovaranje i procese donošenja odluka (Lopez, 2023). Razumijevanje kulturnih razlika bitno je za uspješne međunarodne pregovore, jer utječe na razmišljanje, obrasce, stilove i strukture pregovora (Seibel, 2023). Poslovne kulture značajno se razlikuju u različitim zemljama, s vjerskim, povijesnim i jezičnim čimbenicima koji oblikuju te razlike, posebno između zapadnih i istočnih kultura i unutar europskih zemalja (Fox, 2023). Nedavni poremećaj uzrokovan pandemijom Covid-19 naglašava važnost razmatranja kulturnog okruženja u procjeni međunarodnih poslovnih odnosa (Martin i Mueller, 2022). Sve u svemu, kultura služi kao temelj za uspješne međunarodne poslovne interakcije, zahtijevajući poštovanje, razumijevanje i prilagodbu različitim kulturnim normama i praksama.

### **2.3. Schwartzova teorija kulturnih vrijednosti**

Schwartzova teorija kulturnih vrijednosti predstavlja jedan od važnih teorijskih okvira za razumijevanje utjecaja vrijednosti na ljudsko ponašanje i oblikovanje društvenih normi. Teorija se fokusira na osnovne vrijednosti koje prepoznaju sve kulture te na strukturu i dinamiku odnosa među tim vrijednostima. Prema Schwartzu (2012), vrijednosti su centralni koncept u društvenim znanostima, koriste se za opisivanje obilježja kultura, praćenje promjena kroz vrijeme te za objašnjavanje motivacijske osnove stavova i ponašanja.

#### **2.3.1. Struktura vrijednosti**

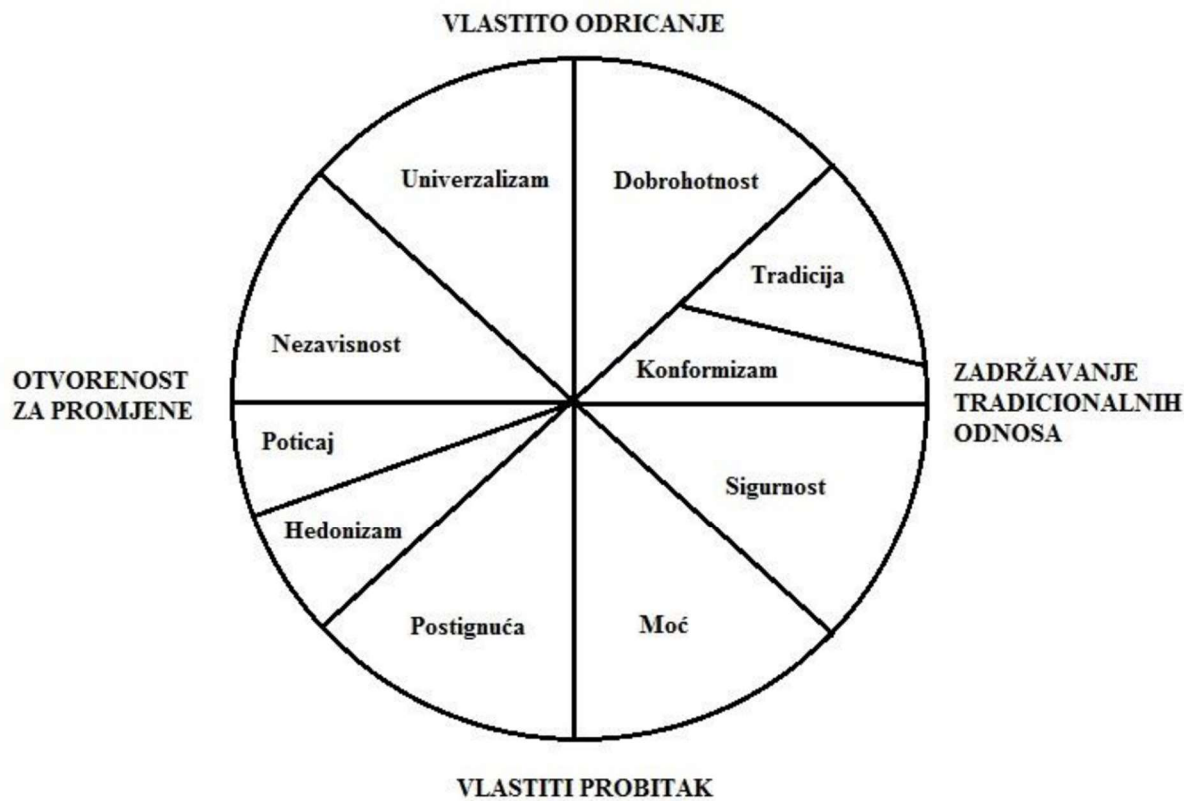
Schwartzova teorija uključuje deset osnovnih vrijednosti koje su univerzalne, no njihova relativna važnost varira među pojedincima i grupama. Te vrijednosti su: neovisnost, poticaj, hedonizam, postignuće, moć, sigurnost, konformitet, tradicija, dobročinstvo i univerzalizam. Neovisnost se odnosi na razmišljanje i djelovanje, uključujući kreativnost i slobodu. Poticaj naglašava uzbuđenje, novitet i izazov, poput raznovrsnosti života. Hedonizam je usmjeren na užitke i senzualno zadovoljstvo, kao što je uživanje u životu. Postignuće se odnosi na osobni uspjeh demonstriran kompetencijom prema društvenim standardima, uključujući ambicioznost i uspješnost. Moć označava društveni status, prestiž i kontrolu nad ljudima i resursima, poput autoriteta i bogatstva. Sigurnost uključuje sigurnost, harmoniju i stabilnost društva, odnosa i

osobnog života, kao što su društveni red i nacionalna sigurnost. Konformitet označava suzdržavanje od djela koja bi mogla uznemiriti ili naštetiti drugima, poput poslušnosti i samodiscipline. Tradicija naglašava poštovanje, predanost i prihvaćanje običaja i ideja koje pruža vlastita kultura ili religija, uključujući poštovanje tradicije. Dobročinstvo se odnosi na očuvanje i unaprjeđenje dobrobiti onih s kojima smo u čestom osobnom kontaktu, kao što su pomoć i iskrenost. Univerzalizam uključuje razumijevanje, cijenjenje, toleranciju i zaštitu dobrobiti svih ljudi i prirode, poput socijalne pravde i zaštite okoliša (Schwartz, 2012). Vrijednosti su strukturirane u dinamičkom odnosu sukoba i kongruencije. Na primjer, težnja za postignućem može biti u sukobu s težnjom za dobročinstvom, jer traženje uspjeha može ometati djela usmjerena poboljšanju dobrobiti drugih. S druge strane, težnja za samoostvarenjem može biti kompatibilna s težnjom za moći (Schwartz, 2012). Schwartzova kružna struktura vrijednosti prikazuje ove odnose, gdje su vrijednosti koje dijele slične motivacije smještene bliže jedna drugoj, dok su suprotne vrijednosti udaljene (slika 1). Ova struktura implicira da se cijeli skup vrijednosti odnosi na druge varijable (ponašanje, stavove, demografske karakteristike) na integriran način (Schwartz, 2012).

Prema Schwartzu (1992, 1994), deset motivacijskih tipova vrijednosti može se grupirati u četiri kategorije viših vrijednosti (Schwartz, 2012):

- Vlastito odricanje: Ova kategorija uključuje univerzalizam i dobročinstvo, koji naglašavaju prihvaćanje drugih kao jednakih i brigu za njihovu dobrobit.
- Vlastiti probitak: Ovdje spadaju postignuće i moć, što se odnosi na postizanje osobnog uspjeha i dominaciju nad drugima.
- Otvorenost za promjene: Nezavisnost i poticaj su vrijednosti koje naglašavaju slobodu misli i djelovanja, kao i sklonost prema promjenama.
- Zadržavanje tradicionalnih odnosa: Ova kategorija uključuje sigurnost, konformizam i tradiciju, što odražava poslušnost i ograničavanje vlastitih akcija radi održavanja postojećeg stanja.

Slika 1. Struktura sustava vrijednosti prema Schwartz (1996)



Izvor: Švigir (2016: 11)

### 2.3.2. Empirijsko uporište

Schwartz koristi dva glavna instrumenta za mjerenje vrijednosti. Prvi je Schwartzova anketa o vrijednostima (eng. *The Schwartz Value Survey – SVS*) koji se sastoji od 56 stavki koje ispitanici ocjenjuju prema važnosti na ljestvici od 9 točaka (Schwartz, 2012). Drugi je Upitnik o vrijednostima (eng. *Portrait Value Questionnaire – PVQ*) koji sadrži 40 kratkih verbalnih portreta osoba, a ispitanici ocjenjuju sličnost s tim portretima kako bi se zaključila važnost vrijednosti (Schwartz, 2012). Analize stotina uzoraka iz različitih kultura pokazuju da ljudi u većini kultura prepoznaju deset osnovnih vrijednosti kao različite entitete, što ide u prilog Schwartzovoj ideji o motivacijskom kontinuumu vrijednosti. Uzorci su uzeti iz 82 zemlje (Schwartz, 2012). Ova istraživanja pokazuju da se univerzalni suprotni koncepti, poput vlastitog odricanja naspram vlastitog probitka te otvorenosti promjenama naspram očuvanja tradicionalnih vrijednosti, pojavljuju u najmanje 90% uzoraka. To znači da postoji univerzalni način na koji su motivacijski faktori organizirani kod ljudi (Schwartz, 2012).

### 2.3.3. Pankulturalna hijerarhija vrijednosti

Pankulturalna hijerarhija vrijednosti podrazumijeva iznenađujući konsenzus o hijerarhijskom poretku vrijednosti u različitim društvima. Studije pokazuju da se vrijednosti dobročinstva, univerzalizma i neovisnosti nalaze na vrhu hijerarhije u većini kultura, dok se vrijednosti moći, tradicije i poticaja nalaze na dnu. Ova hijerarhija vjerojatno proizlazi iz adaptivnih funkcija vrijednosti u odražavanju društava i zajedničke ljudske prirode (Schwartz, 2012).

Na temelju pankulturalne hijerarhije Schwartz (2012) izvodi dvije ključne funkcije vrijednosti:

1. vrijednosti kao unutarnji vodič
2. vrijednosti kao standardi za društveno prihvatljivo ponašanje

U tom kontekstu se korist vrijednosti očituje u oslobađajućem utjecaju na društvo, budući da otklanjaju potrebu za konstantnim nadzorom i pomažu definirati prihvatljiva ponašanja, opravdati zahtjeve prema drugima i ishodi željena ponašanja (Schwartz, 2012). Tri ključna obilježja funkcioniranja društva koja podržavaju pankulturalnu hijerarhiju vrijednosti su promicanje kooperativnih i podržavajućih odnosa, motivacija za produktivni rad i legitimizacija zadovoljstva sebičnih potreba. Kritična točka prijenosa vrijednosti je razvijanje predanosti pozitivnim odnosima, identifikaciji s grupom i lojalnosti prema njezinim članovima. Pojedinci moraju biti motivirani ulagati vrijeme i trud u obavljanje produktivnog rada i rješavanje problema. Zadovoljavanje sebičnih potreba je društveno funkcionalno dokle god ne podriva ciljeve grupe (Schwartz, 2012).

### 2.3.4. Povezanost vrijednosti sa stavovima, normama, osobinama i uvjerenjima

Vrijednosti su u osnovi stavova, uvjerenja i normi koje usmjeravaju ponašanje pojedinaca unutar društva. Stavovi predstavljaju vrednovanje nečeg kao dobrog ili lošeg, poželjnog ili nepoželjnog. U osnovi stavova leže vrijednosti; ako su ljudi, ponašanja ili događaji u skladu s našim vrijednostima, vrednovat ćemo ih pozitivno (Schwartz, 2012). Uvjerenja su ideje o istinitosti pojedinih koncepata, varirajući ovisno o tome koliko ih smatramo istinitima. Socijalni aksiomi, kao opća uvjerenja o načinu na koji svijet funkcionira, također su povezani s vrijednostima (Leung i Bond, 2004). Za razliku od stavova, uvjerenja se odnose na subjektivnu vjerojatnost istinitosti odnosa između stvari i/ili pojava, a ne na važnost ciljeva kao vodećih životnih načela (Schwartz, 2012). Norme su standardi ili pravila koja vode ponašanje ljudi unutar grupe ili društva. Prihvatanje normi često ovisi o vrijednostima; skloni smo prihvaćanju

normi ako su u skladu s našim vrijednostima (Schwartz, 2012). Osobine obuhvaćaju sklonosti pokazivanju dosljednih obrazaca mišljenja, osjećaja i ponašanja kroz vrijeme i različite situacije. Osobine opisuju kakvi su ljudi, a ne onog što ljudi smatraju važnim. Dok ljudi vjeruju da su njihove vrijednosti poželjne, svoje osobine mogu smatrati pozitivnima ili negativnima (Schwartz, 2012). Vrijednosti su, prema tome, kritični motivatori ponašanja i stavova koji se nalaze u osnovi osobnosti pojedinca, a razlikuje se od stavova, uvjerenja, normi i osobina.

#### **2.4. Hofstedeove dimenzije kulture**

Hofstedeova teorija kulturnih dimenzija pruža okvir za razumijevanje kako kulturne vrijednosti utječu na ponašanje i upravljanje unutar organizacija na globalnoj razini. Temeljena na velikom istraživanju koje je uključivalo zaposlenike IBM-a diljem svijeta, Hofstedeova teorija identificira šest osnovnih dimenzija koje objašnjavaju kako se kulture razlikuju i kako te razlike utječu na poslovanje.

Distanca moći (eng. *power distance*) odnosi se na stupanj do kojeg manje moćni članovi društva prihvaćaju i očekuju nejednaku raspodjelu moći. U društvima s visokom distancom moći, nejednakosti u moći su prihvaćene bez pitanja, hijerarhija je stroga, a autoriteti se rijetko preispituju. Idealni vođa je autoritativan, a od zaposlenika se očekuje da slijede upute bez pitanja (Hofstede, 2001). U takvim društvima, ljudi vjeruju da moć proizlazi iz pozicije autoriteta (Sabo i Bedeković, 2016). Nasuprot tome, društva s niskom distancom moći cijene jednakost i demokratske odnose između nadređenih i podređenih. Idealni vođa u tim društvima je demokrat koji se konzultira sa zaposlenicima prije donošenja odluka (Sabo i Bedeković, 2016). Ta društva teže ravnopravnosti i traže opravdanja za bilo kakve nejednakosti (Lazibat et al., 2018). Društva s niskom hijerarhijskom distancom preferiraju pragmatične odnose među podređenima i nadređenima, s idealnim šefom koji je sposoban demokrat konzultira sa zaposlenicima. Postoji manja razlika u plaćama između vrha i dna organizacije, decentralizacija je uobičajena, a manja je potreba za nadzornim osobljem. S druge strane, društva s visokom hijerarhijskom distancom preferiraju emocionalne odnose, s dobrim šefom koji je poput „dobrog oca“ – dobronamjerni autokrat. U tim društvima veće su razlike u plaćama, postoji centralizacija i veća potreba za kontrolom (Jeknić, 2011:109-110).

Izbjegavanje nesigurnosti (eng. *uncertainty avoidance*) odnosi se na stupanj do kojeg se članovi društva osjećaju ugroženo zbog neizvjesnih ili nepoznatih situacija. Društva s visokom razinom

izbjegavanja nesigurnosti preferiraju jasno definirana pravila i sigurnost, dok društva s niskom razinom tolerantija su prema neizvjesnosti i fleksibilnija. U društvima s visokim izbjegavanjem nesigurnosti često se uspostavljaju strogi kodeksi ponašanja, formalna pravila i sigurnosne mjere kako bi se minimizirao rizik (Hofstede, 1980). Takva društva često smatraju nove i nepoznate koncepte prijateljima (Lazibat et al., 2018). S druge strane, društva s niskim izbjegavanjem nesigurnosti su otvorenija prema inovacijama i promjenama, toleriraju različite ideje i stavove te ne zahtijevaju stroge strukture ili pravila, lakše prihvaćaju rizik i promjene (Matijević et al., 2015). U društvima s niskom razinom izbjegavanja nesigurnosti, radnici često mijenjaju poslove, rad na kraći vremenski period je uobičajen, a konflikti se smatraju normalnima i mogu biti konstruktivni. Motivacija se postiže postignućem, priznanjem i pripadanjem, a pravila su minimalna (Jeknić, 2011). Nasuprot tome, u društvima s visokom razinom izbjegavanja nesigurnosti, radnici su skloniji dugoročnom zaposlenju, postoji emocionalna potreba za napornim radom, izbjegavaju se sukobi, a sigurnost je ključna vrijednost. Naglasak je na pravilima i strukturama.

Individualizam - kolektivism (eng. *individualism vs. collectivism*) mjeri stupanj do kojeg se ljudi u društvu osjećaju samostalno ili povezano s grupama. Individualističke kulture naglašavaju osobne ciljeve i autonomiju, dok kolektivističke kulture naglašavaju grupne ciljeve i međusobnu povezanost. U individualističkim kulturama, ljudi se brinu za sebe i svoje neposredne obitelji, a odluke se donose na temelju osobnih koristi i individualnih postignuća (Hofstede, 2001). Pojedinci u tim društvima imaju slabe veze s osobama izvan svojih neposrednih obitelji (Lazibat et al., 2018). U kolektivističkim kulturama, ljudi su integrirani u jake, kohezivne skupine koje im pružaju podršku tijekom cijelog života u zamjenu za lojalnost. Odluke se donose u interesu grupe, a ključne vrijednosti su međusobna povezanost i suradnja, s naglaskom na važnost pripadnosti grupi i zajedničkim ciljevima (Matijević et al., 2015). U kolektivističkim kulturama pripadnost organizaciji i emocionalna povezanost s njom su ključni. Zapošljavanje se odvija unutar "obitelji", a odluke se donose na temelju konsenzusa. Srodstvo i veze često su bitniji od zadataka (Jeknić, 2011). U individualističkim kulturama, zapošljavanje i unaprjeđenje temelje se na pravilima i vještinama, radni odnosi se gledaju na osnovi poslovnog ugovora, a proces donošenja odluka je individualan.

Muževnost - ženstvenost (eng. *masculinity vs. femininity*) opisuje distribuciju emocionalnih uloga između spolova. Muževne kulture naglašavaju asertivnost, konkurentnost i materijalne nagrade za uspjeh, dok ženstvene kulture naglašavaju skromnost, brigu za druge i kvalitetu

života. U muževnim kulturama, uspjeh, postignuće i materijalne nagrade su visoko cijenjeni, društvo potiče kompetitivnost i asertivnost, a rodne uloge su jasno definirane (Hofstede, 2001). S druge strane, u ženstvenim kulturama, briga za druge, suradnja i kvaliteta života su važniji od materijalnog uspjeha, a rodne uloge se preklapaju, s naglaskom na solidarnost i suradnju (Sabo i Bedeković, 2016). U ženstvenim društvima, više slobodnog vremena je važnije od veće zarade, profesionalne karijere su dostupne objema spolovima, a konflikti se rješavaju pregovorima. Muževna društva preferiraju veću zaradu, poslovne karijere su obavezne za muškarce, a konflikti se rješavaju odlučnošću i agresijom (Jeknić, 2011).

Hofstedeov model kulturnih dimenzija proširen je s dvije dodatne dimenzije koje su uvedene kasnije. Dimenzija dugoročne naspram kratkoročne orijentacije dodana je na temelju rezultata Chinese Value Survey (CVS) (Hofstede i Bond, 1988). Obrada tih rezultata potvrdila je postojanje Hofstedeovih dimenzija kulture u istraživanju koje je uključivalo dvadesetak zemalja. Tri dimenzije bile su istovjetne s onima iz IBM-ovih istraživanja, dok se četvrta dimenzija, „izbjegavanje nesigurnosti“, nije pokazala relevantnom i nije potvrđena u CVS-u. Umjesto toga, četvrta dimenzija odnosila se na vrijednosti prema sadašnjosti i budućnosti (Hofstede i Bond, 1988). Kasnije je dodana i dimenzija suzdržanosti naspram zadovoljavanja potreba, koju su razvili Minkov i Hofstede (2011), kako bi se dodatno obogatilo razumijevanje kulturnih razlika.

Dugoročna orijentacija - kratkoročna orijentacija (eng. *long-term vs. short-term orientation*) odnosi se na stupanj do kojeg društva planiraju za budućnost nasuprot fokusiranju na sadašnjost i tradiciju. Dugoročna orijentacija naglašava štednju i ustrajnost, dok kratkoročna orijentacija naglašava brzinu rezultata i održavanje tradicije. Društva s dugoročnom orijentacijom cijene ustrajnost, štednju i pripremu za budućnost, te često ostvaruju brži ekonomski rast zbog većih stopa štednje i ulaganja (Sabo i Bedeković, 2016). Suprotno tome, društva s kratkoročnom orijentacijom fokusiraju se na trenutne rezultate i održavanje tradicija, što vodi do sporijeg ekonomskog rasta, niskih stopa štednje i investicija (Lazibat et al., 2018). U društvima s dugoročnom orijentacijom nepoželjne su društvene i ekonomske nejednakosti, a radnici i menadžeri dijele iste aspiracije. Učenje, poštenje, prilagodba, odgovornost i samodisciplina su cijenjeni. Nasuprot tome, kratkoročno orijentirana društva cijene slobodu, pravo, postignuće, samostalnost i slobodno vrijeme, s osobnom lojalnošću organizaciji koja varira o potrebama (Jeknić, 2011).

Popustljivost - suzdržanost (eng. *indulgence vs. restraint*) mjeri stupanj do kojeg društva dopuštaju slobodno zadovoljenje osnovnih ljudskih potreba i želja u odnosu na kontrolu tih potreba putem strogih društvenih normi. Društva koja teže popuštanju omogućuju slobodno zadovoljenje osnovnih i prirodnih ljudskih potreba, uključujući uživanje u životu i zabavu (Hofstede, 2011). Ta društva karakteriziraju veća razina sreće i optimizma (Lazibat et al., 2018). S druge strane, društva koja naglašavaju suzdržanost kontroliraju zadovoljavanje potreba strogim društvenim normama. Takva društva karakteriziraju niža razina sreće i veća sklonost pesimizmu, te teže disciplini i kontroli individualnih želja (Sabo i Bedeković, 2016).

#### 2.4.1. Empirijska potpora i kritike

Hofstedeov model „nacionalne kulture“ suočava se s mnogim kritikama. Prema Taras et al. (2009) varijacije u kulturnim vrijednostima često se nalaze unutar samih država, dok manji dio tih varijacija proizlazi iz razlika između država. Glavni izvori varijacija su demografski faktori poput zanimanja, socioekonomskog statusa i karakteristika okoliša. Nadalje, Hofstedeove mjere nisu bile namijenjene za kulturnu analizu, a kultura se mjeri kao prosjek agregiranih podataka po kulturnim dimenzijama, izjednačujući naciju s kulturnim vrijednostima koje prevladavaju u državi. Ovaj pristup je problematičan jer kulture unutar država nisu homogene, a nacionalni prosjeci ne odražavaju distribuciju vrijednosti unutar populacije. Ronen i Shenkar (2013) dodatno kritiziraju ovaj model, ističući da bi kulture trebale biti grupirane u supranacionalne klasterne, a ne biti tretirane kao jedinstvene za svaku državu, jer je broj kulturnih klastera mnogo manji od broja nacija.

Taras et al. (2016) napominju da većina istraživanja nakon Hofstedeova samo nadograđuje njegov model, često koristeći slične dimenzije koje visoko koreliraju s postojećima. Inglehart i Welzel (2005) predlažu drugačiju strukturu dimenzija, razlikujući kulture u kojima dominiraju tradicionalne ili sekularno racionalne vrijednosti od onih gdje dominiraju vrijednosti orijentirane na preživljavanje ili samoizražavanje (Lazibat et al., 2018). Oni također tvrde da se kultura brzo mijenja i nije stabilna, što je suprotno Hofstedeovoj osnovnoj pretpostavci (Lazibat et al., 2018).

Hofstede i Minkov (2011) odgovorili su na ove kritike analizom 299 regija iz 28 zemalja, pokazavši da se kulturne vrijednosti ipak grupiraju po nacionalnim granicama, te ih je moguće pridružiti zemljama na temelju hijerarhijske analize klastera. Ovi rezultati su u skladu s istraživanjima Ingleharta i Bakera (2000), koji tvrde da je, unatoč globalizaciji, država i dalje



ključna jedinica dijeljenja iskustva grupe ljudi, te da njene edukacijske i kulturne institucije oblikuju vrijednosti svih članova tog društva (Lazibat et al., 2018:298).

Prema Jeknić (2011), model je također kritiziran zbog metodologije, uključujući veličinu i konstrukciju uzorka koji je bio ograničen na radnike IBM-a, srednju klasu, muškarce, mlađe zaposlenike i bijelce u Južnoj Africi. Postojale su sumnje u pouzdanost i valjanost Hofstedeovog anketnog upitnika te potreba za korištenjem kvantitativne i kvalitativne analize. Kritike su također uključivale zapadnu pristranost u konstrukciji upitnika i način provođenja anketa. Teorijske postavke modela bile su kritizirane zbog determinističkog shvaćanja kulture kao statične i nepromjenjive, zanemarivanja koncepta djelovanja i promjena u kulturi te konstrukcije kulturnih dimenzija (Jeknić, 2011). Hofstedeove hipoteze i zaključci također su bili predmet kritika, s optužbama da Hofstede prelazi granice koje mu podaci omogućuju, posebno u vezi s veličinom i reprezentativnošću uzorka te korištenjem upitnika za prikupljanje podataka o vrijednostima i kulturnim razlikama (Jeknić, 2011).

McSweeney (2002) kritizira Hofstedeovu pretpostavku da svaki ispitanik ima tri kulturna programa: organizacijski, profesionalni i nacionalni, tvrdeći da Hofstede zanemaruje raznolikost unutar profesionalnih ili organizacijskih kultura dok naglašava razlike među nacionalnim kulturama. Desetljeće nakon svojih prvih analiza, Hofstede je priznao postojanje kulturnih raznolikosti unutar i između organizacijskih jedinica, zaključujući da je moguće postojanje više organizacijskih kultura unutar jedne organizacije (Jeknić, 2011). Hofstede je redefinirao pojam organizacijske kulture, tvrdeći da su nacionalna kultura i organizacijska kultura fenomeni različitog poretka, pri čemu nacionalna kultura počiva na vrijednostima, dok su za organizacijsku kulturu ključne prakse (Jeknić, 2011). Definicija organizacijske kulture tako ne sadrži vrijednosti, što nije u sukobu s prethodnim modelom nacionalne kulture, a heterogenost ne utječe na istraživanje međukulturalne usporedbe (Jeknić, 2011).

Važno je napomenuti da mnogi Hofstedeovi kritičari često ne predlažu nikakve empirijske dokaze koji bi podržali njihove kritike njegovog indeksa. Hofstedeov model se smatra najcitiranijim kulturnim okvirom (Hsu et al., 2013). Lanier i Kirchner (2013) su evaluirali Hofstedeov rad i preporučili korištenje Hofstedeovog modela u kulturnim istraživanjima (Anash i Louw, 2019).

#### 2.4.2. Primjena Hofstedeovog modela

Hofstedeov model naširoko se koristi u različitim disciplinama, uključujući psihologiju, sociologiju, marketing i menadžment (Triandis, 2004). Korišten je za razumijevanje organizacijskog ponašanja, liderstva i grupnih procesa te za razvijanje hipoteza u multikulturalnim organizacijskim studijama (Hofstede, 1983). Primjerice, Moore i Vamvakidis (2007) su analizirali Hrvatsku te su istaknuli sljedeće dimenzije (Lazibat et al., 2018:297):

- Izbjegavanje nesigurnosti
- Distanca moći
- Kolektivizam
- Feminizam

Visoku razinu nesigurnosti potvrđuju autori Rajh et al. (2016), koji ističu da se Hrvatska po tome razlikuje od razvijenih ekonomija. Ova kombinacija dimenzija nacionalne kulture ne pogoduje razvoju inovativnog i konkurentnog gospodarstva. Ipak, rezultati istraživanja mogu biti korisni za prilagođavanje nacionalnog inovacijskog sustava lokalnom kontekstu jer postoji više od jedne kombinacije elemenata koja može dovesti do uspješnog povećanja konkurentnosti i inovativnosti gospodarstva (Lazibat et al., 2018). Autori Anash i Low (2019) su analizirali nacionalnu kulturu Gane koristeći Hofstedeov model te su otkrili visok stupanj izbjegavanja nesigurnosti, visoku distancu moći, maskulinitet i kolektivizam. Ove karakteristike omogućile su multinacionalnim kompanijama da prilagode svoje organizacijske kulture specifičnostima poslovnog okruženja u Gani (Anash i Louw, 2019).

## **2.5. Trompenaars i Hampden-Turnerove dimenzije kulture**

Fons Trompenaars i Charles Hampden-Turner (1997) razvili su model od sedam dimenzija kulture grupiranih u tri glavne kategorije. Prvih pet se odnosi na odnos s drugim ljudima, šesta na odnos prema vremenu, a sedma dimenzija na odnos prema okruženju (Trompenaars i Hampden-Turner, 1997). Polazeći od tvrdnje Kluckhorna i Strodtbecka da se čovječanstvo suočava s univerzalnim problemima vezanim uz odnose s ljudima, vremenom, aktivnostima i prirodom, Trompenaars i Hampden-Turner smatraju da se kulture razlikuju po načinima rješavanja tih problema, što ovisi o kulturnom podrijetlu i značenjima koja pridaju životu, drugim ljudima, vremenu i prirodi (Rodić, 2020).

Univerzalizam se odnosi na primjenu univerzalnih pravila i principa neovisno o situaciji, gdje se vjeruje da bi pravila trebala biti jednaka za sve. S druge strane, partikularizam naglašava važnost konteksta i specifičnih situacija, te prilagodbu pravila i praksi prema okolnostima. Matijević et al. (2015) dodaju da ideje i prakse u univerzalizmu su primjenjive svuda bez dodatne prilagodbe, dok partikularizam naglašava da okolnosti određuju primjenu ideja i praksi. Individualizam ističe važnost pojedinca i njihovih ciljeva, dok kolektivism naglašava važnost grupe i zajedničkih ciljeva. U individualističkim kulturama, pojedinci su samostalni i donose odluke temeljem vlastitih interesa, dok su u kolektivističkim kulturama ljudi povezani u jake, kohezivne skupine koje pružaju podršku. Trompenaars i Hampden-Turner (1997) definiraju individualizam kao primarnu orijentaciju na sebe, dok je komunitarizam orijentacija na zajedničke ciljeve i ciljeve grupe. Matijević et al. (2015) objašnjavaju da u individualizmu pojedinci djeluju odvojeno, dok u kolektivismu pripadnost organizaciji i emocionalna povezanost s njom postaju ključni.

Specifičnost se odnosi na jasnu razliku između privatnog i poslovnog života, gdje su poslovni odnosi formalni i jasno razgraničeni od osobnih odnosa. Nasuprot tome, difuznost integrira privatni i poslovni život, gdje se osobni i poslovni odnosi prepliću. Trompenaars i Hampden-Turner (1997) navode da u specifičnim kulturama poslovni sastanci i komunikacija su direktni i usmjereni na rješavanje specifičnih problema, dok su u difuznim kulturama poslovni odnosi temeljeni na osobnim vezama i povjerenju. Matijević et al. (2015) dodaju da u specifičnim kulturama pojedinci imaju velik društveni prostor koji spremno dijele s drugima, dok u difuznim kulturama privatni i društveni prostor su iste veličine, a ulazak u društveni prostor znači i ulazak u privatni prostor.

Neutralnost se odnosi na kontrolu i suzdržanost u izražavanju emocija. U neutralnim kulturama, poslovni odnosi su objektivni i racionalni, a emocije se ne prikazuju otvoreno. Suprotno tome, emocionalnost uključuje otvoreno izražavanje emocija, gdje su poslovni odnosi neposredni i iskreni, a emocije igraju važnu ulogu u poslovnim interakcijama. Trompenaars i Hampden-Turner (1997) ističu da u neutralnim kulturama poslovni odnosi su objektivni i racionalni, dok je u emocionalnim kulturama izražavanje emocija očekivano i prihvaćeno. Matijević et al. (2015) objašnjavaju da u neutralnoj kulturi očekuje se suzdržavanje emocija.

Postignuće kao dimenzija odnosi se na stjecanje statusa na temelju osobnih postignuća i sposobnosti, dok se pripisivanje odnosi na stjecanje statusa na temelju osobnih atributa poput dobi, spola ili društvenog porijekla. U kulturama postignuća, ljudi se vrednuju prema njihovim

profesionalnim dostignućima, dok se u kulturama pripisivanja status temelji na osobnim karakteristikama i društvenom položaju. Trompenaars i Hampden-Turner (1997) naglašavaju da je u kulturama postignuća naglasak na rezultatima i kompetencijama, dok su u kulturama pripisivanja važni osobni atributi i društvene veze. Matijević et al. (2015) dodaju da kultura visokog pripisanog statusa cijeni dugogodišnje prisustvo u tvrtki ili visokorangirane prijatelje, dok kultura postignutog statusa poštuje sposobne pojedince, bez obzira na dob i spol.

Unutarnja kontrola podržava uvjerenje da pojedinci mogu kontrolirati vlastito okruženje i utjecati na događaje, naglašavajući osobnu odgovornost i proaktivan pristup. Vanjska kontrola, nasuprot tome, temelji se na vjerovanju da okruženje i vanjske sile kontroliraju živote pojedinaca, te naglašava potrebu za prilagodbom okolnostima. Trompenaars i Hampden-Turner (1997) ističu da unutarnje usmjerenje naglašava da su događaji rezultat nečijih aktivnosti, dok vanjsko usmjerenje naglašava sile izvan naše kontrole.

Sekvencijalno poimanje vremena odnosi se na percepciju vremena kao linearnog i podijeljenog na prošlost, sadašnjost i budućnost, gdje se vrijeme doživljava kao niz događaja koji slijede jedan za drugim. U poslovanju, planiranje i rasporedi su strogo definirani, a vrijeme se poštuje. Suprotno tome, sinkrono poimanje vremena percipira vrijeme kao ciklično i međusobno povezano, omogućujući fleksibilnost i prilagodbu prema potrebama i okolnostima, gdje su kašnjenja prihvatljiva ako situacija to zahtijeva. Trompenaars i Hampden-Turner (1997) naglašavaju da sekvencijalni pristup uključuje orijentaciju prema samo jednoj aktivnosti i čvrsto pridržavanje vremenskih dogovora, dok sinkrono poimanje vremena uključuje obavljanje više stvari odjednom i fleksibilnost u vezi s vremenom. Matijević et al. (2015) objašnjavaju da sekvencijalni pristup naglašava jasnu sklonost planiranju, dok sinkrono poimanje vremena omogućava brze promjene i prilagođavanje rasporeda prema odnosima.

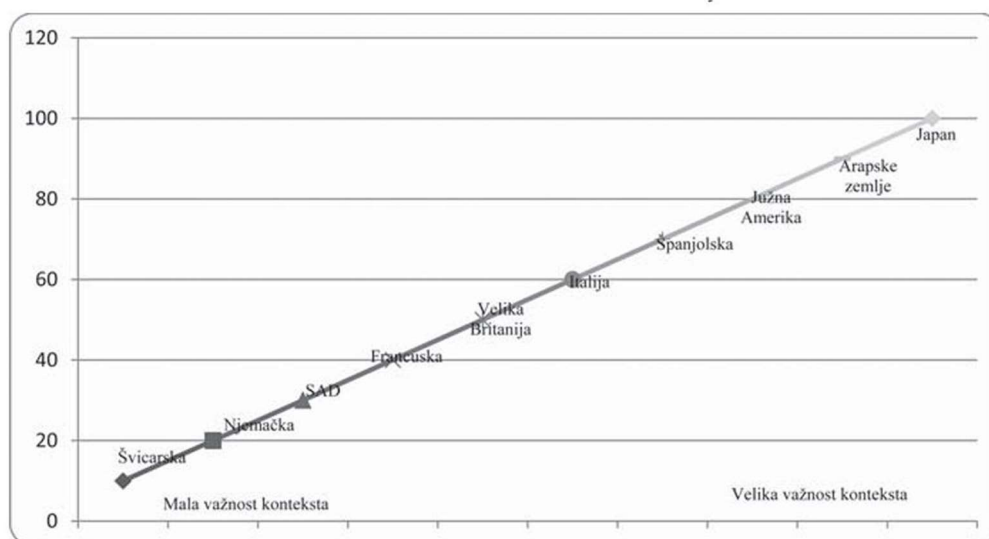
## **2.6. Hallove kulture visokog i niskog konteksta**

Edward T. Hall, pionir u području interkulturalne komunikacije, uveo je koncept kulture visokog i niskog konteksta kako bi objasnio kako se različite kulture oslanjaju na kontekstualne informacije u komunikaciji. Kontekst je okruženje u kojem se komunikacija odvija (Hall, 1976). Visokokontekstna komunikacija ili poruke su one u kojima je većina informacija ili u fizičkom kontekstu ili internalizirana u osobi dok je vrlo malo u kodiranom, eksplicitnom, prenesenom dijelu poruke. U niskokontekstnim porukama, većina informacija je izražena kao

eksplicitni kod (Croucher, 2012). Kulture visokog konteksta oslanjaju se na neverbalne signale i implicitne poruke. U ovim kulturama, mnogo informacija je sadržano u fizičkom kontekstu ili je internalizirano u pojedincima. Neverbalna komunikacija igra ključnu ulogu, a poruke se prenose kroz ekspresije lica, gestikulaciju i ton glasa. Kontekst i ambijent su bitni za pravilno razumijevanje poruka. Komunikacija je često implicitna, što znači da se mnogo informacija prenosi kroz kontekst i prethodno znanje, te ljudi iz ovih kultura ne trebaju puno objašnjenja jer dijele zajedničke pretpostavke i razumijevanje (Hercigonja, 2017). Kako objašnjava Broeder (2021), poruka u komunikacijskom okruženju kulture visokog konteksta je ona u kojoj je većina informacija ili u fizičkom kontekstu ili internalizirana u osobi, dok je vrlo malo u kodiranom, eksplicitnom, prenesenom dijelu poruke. Hall (1976) dodaje da azijske kulture obično preferiraju poruke visokog konteksta i usmjeravanje na značenje poruke zahtijeva aktivaciju konteksta koja se sastoji od unaprijed programiranih, kulturološki specifičnih znakova. U visokom kontekstu, ljudi koriste poruke neizravno i oslanjaju se na zajedničko razumijevanje i pretpostavke.

S druge strane, kulture niskog konteksta oslanjaju se na eksplicitne verbalne poruke. U ovim kulturama, većina informacija se prenosi kroz riječi, a kontekstualne informacije su manje važne. Komunikacija je direktna i eksplicitna, a većina informacija se prenosi riječima. Riječi imaju ključnu ulogu u prenošenju poruka, dok neverbalni signali imaju manju važnost (Hercigonja, 2017). Prema Tongu i Yuqingu (2020), u komunikacijskom okruženju kulture niskog konteksta, većina informacija sadržana je u eksplicitnom kodu. Ljudi iz kultura niskog konteksta često nemaju zajedničko iskustvo i stoga trebaju jasnije procedure kao smjernice za rad. Broeder (2021) objašnjava da zapadne kulture obično preferiraju poruke niskog konteksta, a informacije se u velikoj mjeri izražavaju kroz riječi.

Slika 2. Kulture s obzirom na važnost konteksta za komunikaciju



Izvor: Hercigonja (2017: 176)

Nam (2015) napominje da ljudi iz kultura visokog konteksta skloni su više naglašavati govor tijela, pa čak i upotrebu tišine, dok se ljudi iz kultura niskog konteksta često osjećaju neugodno zbog tišine (Croucher, 2012).

Razumijevanje razlika između kultura visokog i niskog konteksta ključno je za uspjeh u međunarodnom poslovanju. Kulture visokog konteksta naglašavaju važnost dugotrajnih odnosa i povjerenja, dok kulture niskog konteksta cijene jasnoću i preciznost u komunikaciji. Poslovni ljudi koji rade u međunarodnom okruženju moraju biti svjesni ovih razlika kako bi mogli učinkovito komunicirati i pregovarati. Adaptacija komunikacijskog stila ovisno o kulturi s kojom se surađuje ključna je za uspjeh. U kulturama visokog konteksta, važno je razumjeti neverbalne znakove i izgraditi dugoročne odnose, dok je u kulturama niskog konteksta ključno jasno i precizno izražavanje kroz riječi.

### 3. Kultura u kontekstu međunarodnog poslovanja

#### 3.1. Organizacijska kultura

Organizacijska kultura je neodređena priroda kao koncepta dovela do različitih objašnjenja od strane raznih istraživača (Lu et al., 2016). Castro i Martins (2010) su tvrdili da organizacijska kultura ima duboke korijene u organizacijama, koje koriste principe, vjerovanja i pretpostavke poslodavaca kao temelj. Schein (1992) definira organizacijsku kulturu kao obrazac osnovnih pretpostavki koje je određena grupa izmislila, otkrila ili razvila u učenju kako se nositi s problemima vanjske prilagodbe i unutarnje integracije. Kao način ponašanja u organizacijama, ona članovima daje ovlast da razmišljaju i osjećaju probleme organizacije.

Organizacijska kultura obuhvaća sve članove organizacije i razvija se na svim razinama hijerarhije. Zasniva se na povijesti organizacije koja se očituje u materijalnim, bihevioralnim i lingvističkim aspektima organizacije (Hatch i Schultz, 1997). Prema Pyszki i Piłatu (2011), organizacijska kultura oblikuje razumijevanje i interpretaciju poslovnog okruženja te percepciju vlastitog djelovanja u organizaciji kod zaposlenika.

Anash i Louw (2019) naglašavaju važnost organizacijske kulture kao ključnog resursa za postizanje i održavanje konkurentске prednosti. Prema njima, organizacijska kultura nije samo alat za unutarnje funkcioniranje, već i strateški resurs koji utječe na ukupnu izvedbu i financijske rezultate organizacije. Zbog nedostatka općeprihvaćene definicije organizacijske kulture, definirane su sljedeće postavke (Hofstede i Hofstede, 2005):

- Holistička je, što znači da cjelina predstavlja više od zbroja njezinih dijelova
- Povijesno je određena, tj. reflektira povijest organizacije
- U vezi je s predmetom izučavanja antropologa, poput simbola i rituala
- Socijalno je konstruirana, stvorena i očuvana od strane grupe ljudi koji čine organizaciju
- Meka varijabla organizacije
- Teško se mijenja (Jeknić, 2011:105).

### 3.2. Razvoj organizacijske kulture pod utjecajem globalizacije

Globalizacija je omogućila kompanijama pristup širem tržištu, donoseći sa sobom različite kulturne vrijednosti i prakse. Prema Dedić i Morić Milovanović (2021), internacionalni menadžeri se često suočavaju s izazovima uzrokovanim kulturnim razlikama prilikom vođenja timova u različitim zemljama. Razumijevanje tih razlika ključno je za prilagodbu liderstva i upravljanja ljudskim resursima u međunarodnom kontekstu. Međunarodni menadžment postaje sve kompleksniji zbog djelovanja različitih nacionalnih suvereniteta i ekonomskih uvjeta, kao i činjenice da ljudi žive na velikim udaljenostima, u različitim sustavima vrijednosti i institucija (Lazibat i Kolaković, 2004).

Nacionalna kultura ima dublje korijene od organizacijske kulture i snažno utječe na ponašanje pojedinaca. Prema Dedić i Morić Milovanović (2021), nacionalna kultura je temeljna i prenosi se kroz generacije, dok je organizacijska kultura fleksibilnija i podložnija promjenama. U multikulturalnom okruženju, nacionalna kultura može značajno utjecati na uspjeh međuljudske komunikacije i, posljedično, na poslovni uspjeh kompanije. Razumijevanje složenosti utjecaja kulture na oblikovanje poslovnog ponašanja, izgradnju organizacijske kulture i koordiniranje poslovnih aktivnosti na međunarodnome tržištu osnovna je pretpostavka za razumijevanje međunarodnog okruženja (Bedeković i Lukačević, 2011).

#### 3.2.1. Utjecaj nacionalne na organizacijsku kulturu

Organizacijska kultura definira način na koji zaposlenici međusobno djeluju i kako se poslovne aktivnosti provode unutar organizacije. Nacionalna kultura ima dubok utjecaj na oblikovanje organizacijske kulture. Prema Adleru (2002), društvene norme i kulturni stereotipi igraju ključnu ulogu u oblikovanju ponašanja i načina razmišljanja ljudi unutar organizacija. Različite kulturne norme i vrijednosti mogu rezultirati različitim stilovima komunikacije, pristupima timskom radu i stavovima prema autoritetu i neizvjesnosti.

Hofstede je svoje istraživanje organizacijske kulture proveo između 1985. i 1986. godine u dvadeset različitih organizacija u Danskoj i Nizozemskoj. U istraživanju je sudjelovalo dvadesetak menadžera, dvadesetak stručnjaka na nemanagerskim pozicijama i dvadesetak zaposlenika na nestručnim pozicijama iz svake od dvadeset organizacijskih jedinica, ukupno obuhvaćajući 1.295 ispitanika koji su odgovarali na 131 pitanje (Hofstede, 1998). Međutim, ispitanici nisu bili jedinica analize. Hofstede nije provodio statističku analizu na razini



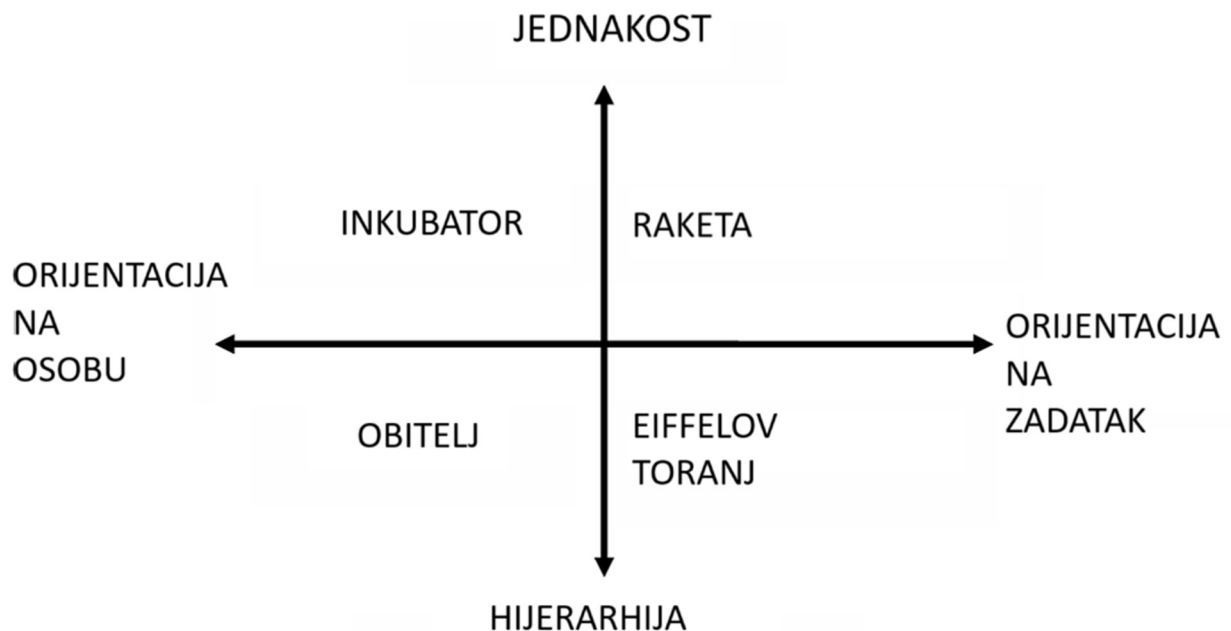
pojedinaca, već na razini profesionalnih grupa ispitanika. Izračunavao je aritmetičke sredine za sve tri profesionalne grupe u dvadeset organizacijskih jedinica (Hofstede, 1998). (Jeknić, 2011:114). Rezultat istraživanja je šest dimenzija tj. praksi organizacijske kulture (Jeknić, 2011):

1. **Orijentacija na proces - orijentacija na rezultat:** U kontekstu organizacija koje se suočavaju s visokim stupnjem nesigurnosti ili rizika, poput financijskih institucija ili farmaceutskih kompanija, orijentacija na proces je ključna. Zaposlenici u takvim organizacijama izbjegavaju rizike i ulažu ograničene napore u obavljanje posla. Nasuprot tome, u organizacijama orijentiranim na rezultat, kao što su tehnološke firme ili start-upovi, zaposlenici su spremni suočiti se s nepoznatim situacijama i maksimalno se trude u obavljanju zadataka.
2. **Orijentacija na zaposlenike - orijentacija na posao:** U organizacijama koje naglašavaju važnost dobrobiti svojih zaposlenika, kao što su zdravstvene ustanove ili nevladine organizacije, orijentacija na zaposlenike je ključna. Zaposlenici osjećaju da su njihovi osobni problemi uzeti u obzir. Nasuprot tome, u organizacijama koje su usmjerenije na rezultate i zadatke, poput proizvodnih pogona ili prodajnih organizacija, fokus je na obavljanju zadataka, a osobni problemi zaposlenika su manje važni.
3. **Parohijalni identitet - profesionalni identitet:** U tradicionalnim ili lokalno orijentiranim organizacijama, kao što su obiteljske firme ili male lokalne tvrtke, parohijalni identitet je izražen. Zaposlenici identificiraju svoj identitet s organizacijom. U profesionalnim organizacijama, kao što su konzultantske firme ili međunarodne korporacije, zaposlenici se identificiraju s vrstom posla koji obavljaju.
4. **Otvoreni sistem - zatvoreni sistem:** U organizacijama koje se bave inovacijama i stalnim promjenama, kao što su tehnološki inkubatori ili istraživački centri, otvoreni sistem je ključan. Zaposlenici i organizacija su otvoreni prema novim zaposlenicima i vanjskom okruženju. Nasuprot tome, u organizacijama s visokim stupnjem povjerljivosti, kao što su vojni ili sigurnosni sektori, zatvoreni sistem je prisutan.
5. **Blaga kontrola - čvrsta kontrola:** U kreativnim i inovativnim sektorima, kao što su reklamne agencije ili start-upovi, blaga kontrola omogućuje fleksibilnost i spontanost. Zaposlenici ne pridaju veliku važnost troškovima i vremenu sastanaka. Nasuprot tome, u visoko reguliranim sektorima, kao što su zrakoplovna industrija ili nuklearne elektrane, čvrsta kontrola je neophodna za sigurnost i točnost.

6. **Normativni tip - pragmatičan tip:** U organizacijama koje djeluju u strogo reguliranim industrijama, kao što su farmaceutske kompanije ili banke, normativni pristup je ključan. Fokus je na poštivanju pravila i procedura. Nasuprot tome, u organizacijama koje djeluju u dinamičnim i konkurentnim tržištima, kao što su tehnološke firme, pragmatičan pristup je dominantan. Naglasak je na rezultatima i potrebama klijenata.

### 3.2.2. Trompenaarsov bipolarni model organizacijske kulture

Prema Trompenaars (1994:154) se kultura pod utjecajem organizacije može razlikovati među državama, ovisno o ključnim dimenzijama bipolarne tipologije (slika 2).



Izvor: Pyszka i Piłat (2011)

Trompenaars definira bipolarni model organizacijske kulture temeljen na četiri tipa (Pyszka i Piłat (2011):

1. **Organizacija kao obitelj – orijentacija na moć** (eng. *the family culture / power-oriented*) podrazumijeva naglasak na hijerarhiji i interpersonalnim odnosima tj. povezanosti među ljudima u organizaciji. Primjerice, obiteljske tvrtke ili organizacije u

tradicionalnim društvima. Zaposlenici ispunjavaju zadatke prema nalogu nadređene osobe, koju vide kao brižnog roditelja, od kojeg očekuju usmjeravanje i odobravanje.

2. **Eiffelov toranj – orijentacija na posao (eng. *role-oriented*)** predstavlja kulturu visoko strukturiranih organizacija s jasno definiranim ulogama i odgovornostima, poput javne uprave ili velikih birokratskih korporacija. Hijerarhija je naglašena, a Eiffelov toranj simbolizira visinu birokracije koja se širi prema dnu. Autoritet proizlazi iz položaja ili uloge u organizaciji, a ne iz osobe kao takve.
3. **Raketa – orijentacija na zadatak (eng. *task-oriented*)** prevladava u organizacijama koje se fokusiraju na specifične projekte ili zadatke, poput tehnoloških start-upova ili projektno orijentiranih tvrtki. Karakterizira ju jednostavnost i orijentacija na konkretan zadatak ili projekt, u koji su usmjereni procesi, resursi i struktura. Moć proizlazi iz stručnosti, a ne formalne hijerarhije.
4. **Inkubator – orijentacija na ljude (eng. *fulfillment-oriented*)** se očituje u inovativnim i kreativnim organizacijama koje vrednuju individualno izražavanje i samoostvarenje (npr. istraživački instituti, kreativne agencije). Usmjeren je na preuzimanje uloge inkubatora za samoostvarenje i ekspresiju pojedinca unutar organizacije, s naglaskom na jednakost.

U praksi organizacijske kulture ne odgovaraju točno nijednom od odabranih tipova, ali grupiranja mogu biti korisna u pomaganju razumijevanja kako pojedinci djeluju u kontekstu razmišljanja, učenja, promjena, motivacije, sukoba i slično. Štoviše, Trompenaarsova tipologija, iako se temelji na korporacijama, može biti vrlo ovisna o nacionalnim kulturama, te je svaka dimenzija pod utjecajem skupine faktora proizašlih iz geografskih uvjeta (House et al., 2004).

### **3.3. Kultura kao determinanta kompleksnosti međunarodnog okruženja**

Međunarodno poslovanje omogućava brži ekonomski razvoj, porast efikasnosti proizvodnje, primjenu tehnološkog napretka te razvoj novih znanja i organizacijskih rješenja. Kako navode Lazibat i Kolaković (2004) međunarodno poslovanje nacionalnim gospodarstvima omogućava brži ekonomski razvoj, porast efikasnosti proizvodnje boljim iskorištavanjem domaćih kapaciteta, porast životnog standarda, primjenu tehnološkog napretka, kao i razvoj novih znanja i organizacijskih rješenja. Međutim, globalno poslovno okruženje je izuzetno kompleksno zbog djelovanja različitih nacionalnih suvereniteta, ekonomskih uvjeta te kulturnih i institucionalnih

razlika. Osnovna pretpostavka razumijevanja složenosti međunarodnoga okruženja je "razumijevanje složenosti utjecaja kulture na oblikovanje poslovnog ponašanja, izgradnju organizacijske kulture i koordiniranje poslovnih aktivnosti na međunarodnome tržištu" (Sabo i Bedeković, 2016:281).

### 3.3.1. Prilagodba novim tržištima

Kultura igra ključnu ulogu u oblikovanju međunarodnog poslovnog okruženja. Kao složen i višeslojan pojam, kultura utječe na sve aspekte poslovanja, od načina komuniciranja do donošenja odluka i vođenja organizacija. U kontekstu međunarodnog poslovanja, kultura utječe na način na koji organizacije djeluju i komuniciraju s vanjskim svijetom te kako se prilagođavaju različitim kulturnim okruženjima. Kultura utječe na menadžment te može imati povratni utjecaj na lokalnu zajednicu, posebice ako je u pitanju multinacionalna korporacija koja zapošljava velik broj ljudi (Hercigonja, 2017).

Poslovanje na globalnom tržištu zahtijeva razvoj multikulturalnog i korporacijskog identiteta (Hercigonja, 2017). U tom kontekstu, prilagodba novim tržištima može se postići kroz tri glavna pristupa: etnocentrični, policentrični i geocentrični. Etnocentrični pristup podrazumijeva strogu kontrolu aktivnosti i poslovanja glavnog središta kompanije u inozemstvu, gdje kompanija u stranim zemljama posluje na isti način kao i u zemlji u kojoj se nalazi njeno sjedište. Ovaj pristup često izaziva nezadovoljstvo među lokalnim stanovništvom zbog nepoštivanja i neuvažavanja lokalne kulture, običaja i tradicije. Policentrični pristup pruža više slobode i poštovanja za razlike među zemljama. Pri dizajniranju proizvoda i usluga te osmišljavanju marketinških kampanja, kompanije uzimaju u obzir specifičnosti svake zemlje, tretirajući ih kao zasebna područja sa specifičnim kulturnim obilježjima. Geocentrični pristup teži potpunoj integraciji poslovanja na globalnoj razini. Ovaj pristup omogućava kompanijama da iskoristavaju prednosti globalizacije, dok istovremeno uvažavaju lokalne specifičnosti i prilike (Bedeković i Golub, 2011).

Globalno poslovanje donosi i pozitivne i negativne učinke. Prednosti policentrično i geocentrično orijentiranih multinacionalnih kompanija za zemlje u kojima posluju ogledaju se u većim i povoljnijim mogućnostima zapošljavanja, transferu tehnologije i znanja, te poticanju razvoja novih industrija koje su značajne za razvoj lokalnih resursa. Multinacionalne kompanije imaju značajan utjecaj na politike i nacionalne kulture pojedinih zemalja, a zbog profita koji

ostvaruju, imaju i značajan utjecaj na razinu bruto nacionalnog dohotka manje razvijenih zemalja (Bedeković i Golub, 2011).

Prema Wach (2015) se prilikom ulaska na strano, kulturalno različito tržište odlučuju između univerzalnog ili globalnog, lokalnog i kombiniranog pristupa, tzv. glocalizacije. Univerzalni ili globalni pristup, poznat i kao standardizacija, nastoji primijeniti jedinstvenu strategiju na različitim tržištima, bez prilagodbe socio-kulturnoj okolini i nacionalnoj kulturi lokalnog tržišta te je zbog toga često neprecizan, odnosno javljaju se poteškoće u implementaciji (Wach, 2015). Prema Griffin i Pustay (2015) nacionalna kultura stranog tržišta podrazumijeva potencijalno različitu hijerarhiju vrijednosti, drugačije stavove prema proizvodima/uslugama, te ukazuje na važnost političke i lingvističke korektnosti. Belniak (2015) ukazuje na važnost utjecaja sociokulturnih faktora lokalnih tržišta kao jedne od dimenzija međunarodnog okruženja. Lokalni pristup, također poznat kao adaptacija ili lokalizacija, uzima u obzir regionalne socio-kulturalne uvjete. Ovaj pristup prilagođava strategije i operacije specifičnim potrebama i karakteristikama svakog pojedinog tržišta, što omogućuje bolje prihvaćanje i učinkovitost u lokalnom kontekstu (Wach, 2015). Međutim, balans između globalne učinkovitosti i lokalne relevantnosti tvrtka može postići samo kroz kombinaciju globalnog i lokalnog pristupa. Ovaj mješoviti pristup koristi prednosti globalizacije, poput ekonomije obujma i standardizacije, dok istovremeno uvažava lokalne socio-kulturne uvjete ukorijenjene u lokalnoj zajednici (Wach, 2015).

### 3.3.2. Upravljanje kulturalnom raznolikošću

Kultura igra značajnu ulogu u oblikovanju menadžerskih pristupa i strategija u međunarodnom poslovanju. Nacionalna kultura utječe na ključne funkcije upravljanja ljudskim resursima, marketinga, financija, korporativnih strategija, organizacijskih struktura i poslovne etike (Matijević et al., 2015). Razlike u nacionalnim kulturama reflektiraju se na poslovne odluke, što zahtijeva prilagodbu menadžerskih praksi specifičnostima lokalnih tržišta. Razumijevanje kompleksnosti međunarodnog okruženja i specifičnosti koje proizlaze iz različitosti ekonomskih, zakonodavnih, političkih i društveno-kulturnih sustava smatra se osnovnom pretpostavkom uspješnog obavljanja osnovnih menadžerskih funkcija (Hercigonja, 2017). U tom kontekstu, planiranje u menadžmentu za globalno poslovanje podrazumijeva globalno razmišljanje i lokalno djelovanje, gdje se strategija prilagođava lokalnim prilikama (Bedeković i Golub, 2011).

Upravljanje kulturnim različitostima uključuje stvaranje okruženja koje omogućava zaposlenicima iz različitih kultura da u potpunosti iskoriste svoje potencijale te usmjeravanje tih razlika u skladu s ciljevima organizacije. Pristupi upravljanju kulturnim razlikama uključuju ignoriranje, minimizaciju raznolikosti i sinergijski pristup (Adler, 2002). Prva strategija je ignoriranje, gdje menadžeri ne prepoznaju kulturnu raznolikost niti njen utjecaj na organizaciju. Ova strategija je često prisutna u parohijalnim kulturama (Hofstede, 2001), gdje se raznolikost smatra nevažnom. Takav pristup onemogućuje smanjenje negativnih i povećanje pozitivnih utjecaja kulturne raznolikosti. Druga strategija je minimizacija raznolikosti, gdje menadžeri prepoznaju kulturnu raznolikost, ali je vide samo kao izvor potencijalnih problema. Ovaj pristup se povezuje s organizacijama koje stranim tržištima pristupaju etnocentrički (Matijević et al., 2015). Raznolikost se smanjuje minimiziranjem razlika, dok se koristi koje proizlaze iz raznolikosti ne uzimaju u obzir (Matijević et al., 2015). Treća strategija je sinergijski pristup, koji podrazumijeva prilagodbu strategije upravljanja na način da se uzimaju u obzir kulturne raznolikosti. Ovaj pristup prepoznaje i koristi pozitivne aspekte kulturnih razlika, istovremeno minimizirajući negativne aspekte, stvarajući tako sinergiju koja poboljšava organizacijsku učinkovitost (Matijević et al., 2015).

## 4. Analiza utjecaja kulture na strategije i poslovne prakse izabranih multinacionalnih korporacija

### 4.1. McDonald's

Industrija brze hrane globalno je prepoznata po svojoj brznoj usluzi i standardiziranom proizvodu. McDonald's, osnovan 1940. godine od strane Dicka i Maca McDonalda, danas je jedan od najvećih i najuspješnijih lanaca brze hrane u svijetu. S više od 39,000 restorana u preko 100 zemalja, McDonald's dnevno uslužuje milijune kupaca. Tvrtka je poznata po svojoj sposobnosti prilagodbe lokalnim ukusima i kulturnim preferencijama, čime održava konzistentnost brenda dok istovremeno zadovoljava specifične potrebe lokalnih tržišta. McDonald's koristi funkcionalnu organizacijsku strukturu kombiniranu s regionalnim i divizijskim elementima. Ova struktura podržava i globalnu konzistentnost i lokalnu prilagodljivost (Pratap, 2020). Ovaj pristup omogućuje McDonald'su da bolje odgovori na kulturne nijanse različitih tržišta, a da pritom ne izgubi koherentnost brenda (StudySmarter, 2023).

#### 4.1.1. Utjecaj različitih dimenzija kulture

Hofstedeove dimenzije nacionalne kulture uključuju nekoliko ključnih aspekata. Udaljenost moći se manifestira u Kini, gdje je udaljenost moći visoka, McDonald's prilagođava svoje menadžerske strukture kako bi uključio jasnu hijerarhiju i autoritet, omogućujući regionalnim menadžerima značajnu autonomiju u donošenju odluka, što rezultira bržim i kulturno osjetljivijim reakcijama na lokalne potrebe (Chen i Li, 2022). Izbjegavanje neizvjesnosti se vidi u zemljama poput Španjolske s visokim izbjegavanjem neizvjesnosti, gdje McDonald's implementira jasne procedure i pravila kako bi osigurao stabilnost i sigurnost u radu (Yue, 2020). U individualističkim društvima kao što je SAD, oglašivači ističu osobnu slobodu i individualno uživanje, dok u kolektivističkim društvima poput Kine, McDonald'sovi oglasi često naglašavaju obiteljska okupljanja i zajedništvo (Yue, 2020). Dugoročna vs. kratkoročna orijentacija također igra važnu ulogu; u dugoročno orijentiranim kulturama kao što je Kina, McDonald's koristi marketinške strategije koje uključuju povijesne reference i kontinuitet, dok u kratkoročno orijentiranim kulturama poput SAD-a, fokus je na trenutnim i budućim koristima proizvoda (Yue, 2020).

Trompenaarsove dimenzije kulturnih razlika također pružaju korisne uvide. U SAD-u, gdje prevladava univerzalizam, McDonald's primjenjuje standardizirane procedure i pravila koja se primjenjuju na sve zaposlenike. Nasuprot tome, u kulturama koje preferiraju partikularizam, kao što je Kina, pravila se prilagođavaju specifičnim situacijama i potrebama lokalnog tržišta (Pratap, 2020). U kulturama specifičnosti kao što je SAD, poslovni odnosi su formalni i odvojeni od osobnih odnosa. U difuznim kulturama poput Kine, osobni odnosi igraju važnu ulogu u poslovanju i pregovorima (Yue, 2020).

#### 4.1.2. Utjecaj konteksta

Hallova teorija razlikuje kulture visokog konteksta, gdje je komunikacija implicitna i indirektna, od kultura niskog konteksta, gdje je komunikacija eksplicitna i direktna. McDonald's prilagođava svoje komunikacijske strategije prema ovoj teoriji. U kulturama visokog konteksta, poput Kine, McDonald's koristi implicitne marketinške poruke koje su bogate kulturnim značenjima i simbolikom. Nasuprot tome, u kulturama niskog konteksta, poput SAD-a, komunikacija je direktna i jasna, fokusirajući se na konkretne prednosti proizvoda (Yue, 2020).

#### 4.1.3. Strategija ulaska na globalna tržišta

McDonald's koristi različite strategije pristupa novim tržištima ovisno o kulturnim razlikama. Etnocentrični pristup podrazumijeva strogu kontrolu aktivnosti iz glavnog sjedišta kompanije, gdje se strana podružnica upravlja na isti način kao i domaća. Ovaj pristup često izaziva nezadovoljstvo lokalnog stanovništva zbog nepoštivanja lokalne kulture (Hercigonja, 2017). Policentrični pristup uključuje davanje više slobode lokalnim menadžerima i poštovanje kulturnih razlika među zemljama, što omogućava bolje prilagođavanje lokalnim tržištima, kao što je prilagodba jelovnika lokalnim ukusima (Pratap, 2020). Geocentrični pristup predstavlja potpunu integraciju poslovanja na globalnoj razini uz uvažavanje lokalnih specifičnosti. McDonald's koristi globalne resurse i prilagođava ih lokalnim potrebama, čime kombinira prednosti globalizacije i lokalne prilagodbe (Bedečković i Golub, 2011).

#### 4.1.4. Upravljanje kulturnim razlikama

McDonald's koristi nekoliko strategija za upravljanje kulturnim razlikama. Trening i razvoj zaposlenika uključuje standardizirane programe obuke koji uključuju kulturnu svjesnost i interkulturalne komunikacijske vještine. Ovo pomaže u stvaranju ujednačene organizacijske kulture dok se poštuju lokalni običaji i prakse (Chen i Li, 2022). Marketinške strategije



prilagođavaju se lokalnim kulturnim kontekstima; u Kini, oglasi često uključuju elemente tradicionalne kulture i zajedništva, dok u SAD-u naglašavaju individualizam i osobne slobode (Yue, 2020). Digitalna transformacija kroz korištenje digitalnih alata poboljšava komunikaciju i suradnju među različitim funkcionalnim timovima, omogućujući real-time feedback i prilagodbu marketinških kampanja kulturnim specifičnostima različitih tržišta (Pratap, 2020). Upravljanje ljudskim resursima prilagođava programe nagrađivanja i motivacije lokalnim kulturnim vrijednostima kako bi se povećao angažman i lojalnost zaposlenika. U kulturama s visokim kolektivizmom, naglasak je na timskim nagradama i kolektivnim uspjesima (Chen i Li, 2022).

## **4.2. IKEA**

Industrija namještaja i kućnih potrepština karakterizira široka ponuda proizvoda i potreba za prilagodbom različitim stilovima života i kulturnim preferencijama. IKEA, osnovana 1943. godine od strane Ingvara Kamprada, globalno je prepoznata po svojoj pristupačnoj cijeni, funkcionalnom dizajnu i održivom poslovanju. Sjedište tvrtke je u Leidenu, Nizozemska, a Grupa IKEA upravlja s 462 trgovine u 62 zemlje. IKEA je posvećena raznolikosti i uključivosti s obzirom na to da zapošljava više od 170.000 ljudi iz cijelog svijeta, pri čemu teži jednakom broju muškaraca i žena na menadžerskim pozicijama do 2025. godine (IKEA, 2022).

### **4.2.1. Utjecaj različitih dimenzija kulture**

Hofstedeove dimenzije nacionalne kulture uključuju nekoliko ključnih aspekata. Udaljenost moći se manifestira kroz relativno ravnu hijerarhijsku strukturu IKEA-e koja odbacuje korištenje radnih titula ili pozicija kao statusnih simbola, što dovodi do neformalnog i kolegijalnog ponašanja unutar radne snage (Kristoffersson i Jewson, 2014). Izbjegavanje neizvjesnosti se očituje kroz implementaciju jasnih procedura i pravila u operacijama, omogućujući stabilnost i sigurnost u radu, što je posebno važno na tržištima s visokim izbjegavanjem neizvjesnosti (Larsson i Schiehle, 2016). IKEA promovira vrijednosti timskog rada i kolektivne suradnje, što se posebno vidi u njihovom procesu zapošljavanja koji traži ljude s određenim mentalnim sklopom koji dijele njihove vrijednosti (Larsson i Schiehle, 2016). Dugoročna vs. kratkoročna orijentacija također igra važnu ulogu; IKEA fokusira svoje marketinške strategije na dugoročne ciljeve održivosti i ekološke odgovornosti, što je posebno važno na tržištima s dugoročnom orijentacijom (Alzghool, 2021).

Trompenaarsove dimenzije kulturnih razlika također pružaju korisne uvide. IKEA primjenjuje univerzalne korporativne vrijednosti i standarde, ali također prilagođava svoje prakse specifičnim potrebama lokalnih tržišta, kao što je prilagodba proizvoda za manje stambene prostore u Japanu (Associated Press, 2006). IKEA održava formalne poslovne odnose, ali također naglašava važnost osobnih odnosa i timske kohezije unutar radne snage, što pomaže u stvaranju sinergije među zaposlenicima različitih kultura (Larsson i Schiehle, 2016).

#### 4.2.2. Utjecaj konteksta

Hallova teorija razlikuje kulture visokog konteksta, gdje je komunikacija implicitna i indirektna, od kultura niskog konteksta, gdje je komunikacija eksplicitna i direktna. IKEA prilagođava svoje komunikacijske strategije prema ovoj teoriji. Na primjer, u kulturama visokog konteksta poput Kine, IKEA koristi implicitne marketinške poruke koje su bogate kulturnim značenjima i simbolikom. Nasuprot tome, u kulturama niskog konteksta poput SAD-a, komunikacija je direktna i jasna, fokusirajući se na konkretne prednosti proizvoda (Larsson i Schiehle, 2016).

#### 4.2.3. Strategija ulaska na globalna tržišta

IKEA koristi različite strategije pristupa novim tržištima ovisno o kulturnim razlikama. Na početku ulaska na japansko tržište, IKEA je koristila standardizirani pristup koji nije bio prilagođen lokalnim potrebama, što je rezultiralo neuspjehom (Alenezi et al., 2019). Kasnije, IKEA je prilagodila svoje proizvode i usluge lokalnim ukusima i potrebama, kao što su manje veličine namještaja i dodatne usluge dostave i montaže u Japanu (Associated Press, 2006). IKEA također kombinira globalne resurse s lokalnom prilagodbom, kao što je povećanje lokalne proizvodnje u Kini kako bi smanjili troškove i cijene proizvoda (Tai, 2016).

#### 4.2.4. Upravljanje kulturnim razlikama

IKEA koristi nekoliko strategija za upravljanje kulturnim razlikama. Trening i razvoj zaposlenika uključuje edukacije i neformalne rasprave kao način nošenja s razlikama u kulturi, pomažući zaposlenicima da postignu višu razinu razumijevanja i suradnje (Larsson i Schiehle, 2016). Marketinške strategije prilagođavaju se lokalnim kulturnim kontekstima; fokusiraju se na život u malim prostorima u Japanu i promjena ciljanog tržišta u Kini kako bi se usredotočili na mladu srednju klasu s višim prihodima (Business Today, 2013). IKEA koristi digitalne alate za poboljšanje komunikacije i suradnje među različitim funkcionalnim timovima, omogućujući

real-time feedback i prilagodbu marketinških kampanja kulturnim specifičnostima različitih tržišta (Stackpole, 2021). Upravljanje ljudskim resursima uključuje prilagodbu programa nagrađivanja i motivacije lokalnim kulturnim vrijednostima kako bi se povećao angažman i lojalnost zaposlenika, uz naglašavanje ravnopravnosti spolova i raznolikosti unutar radne snage (Larsson i Schiehle, 2016).

### **4.3. Coca-Cola**

Industrija bezalkoholnih pića dominira globalnim tržištem kroz brendove koji su prepoznatljivi i omiljeni među potrošačima svih dobnih skupina. Coca-Cola, osnovana 1886. godine, najveći je svjetski proizvođač bezalkoholnih pića. Sa sjedištem u Atlanti, SAD, Coca-Cola posluje u više od 200 zemalja. Proizvodi Coca-Cola dostupni su kroz razne distribucijske kanale, uključujući supermarkete, restorane i online platforme. Coca-Cola je poznata po svojoj sposobnosti prilagodbe lokalnim tržištima kroz inovativne marketinške strategije koje odražavaju kulturne vrijednosti i preferencije potrošača. Na kineskom tržištu, Coca-Cola koristi strategije usmjerene na mlađu generaciju, dok u Sjedinjenim Državama nudi razne proizvode prilagođene različitim skupinama potrošača (Chen, 2022). Ova prilagodljivost i globalna prisutnost čine Coca-Colu jednim od najprepoznatljivijih brendova na svijetu (Messer i Petrov, 2013).

#### **4.3.1. Utjecaj različitih dimenzija kulture**

Hofstedeove dimenzije nacionalne kulture uključuju nekoliko ključnih aspekata. U Kini, gdje je udaljenost moći visoka, Coca-Cola koristi marketinške kampanje koje poštuju hijerarhijske strukture društva, kao što su kampanje koje uključuju figure autoriteta ili poznate ličnosti kako bi pojačale poruku brenda (Shi, 2019). U zemljama s visokim izbjegavanjem neizvjesnosti, Coca-Cola implementira jasne i konzistentne marketinške poruke koje pružaju sigurnost i povjerenje potrošačima (Namira et al., 2020). U kolektivističkim društvima poput Kine, Coca-Cola koristi marketinške kampanje koje naglašavaju zajedništvo, obiteljske vrijednosti i društvenu povezanost, dok u individualističkim društvima poput SAD-a, kampanje naglašavaju individualna postignuća i osobno zadovoljstvo (Chen, 2023). U dugoročno orijentiranim kulturama kao što je Kina, Coca-Cola fokusira svoje marketinške strategije na održivost i ekološku odgovornost (Jamankulova i Ayhan, 2020).

Trompenaarsove dimenzije kulturnih razlika također pružaju korisne uvide. Coca-Cola koristi univerzalne korporativne vrijednosti i standarde, ali također prilagođava svoje prakse specifičnim potrebama lokalnih tržišta, kao što su specifične marketinške kampanje za kineske festivale (Shi, 2019). U kulturama specifičnosti kao što je SAD, poslovni odnosi su formalni i odvojeni od osobnih odnosa. U difuznim kulturama poput Kine, osobni odnosi igraju važnu ulogu u poslovanju i pregovorima (Shi, 2019).

#### 4.3.2. Utjecaj konteksta

Hallova teorija razlikuje kulture visokog konteksta, gdje je komunikacija implicitna i indirektna, od kultura niskog konteksta, gdje je komunikacija eksplicitna i direktna. Coca-Cola prilagođava svoje komunikacijske strategije prema ovoj teoriji. Na primjer, u kulturama visokog konteksta poput Kine, Coca-Cola koristi implicitne marketinške poruke koje su bogate kulturnim značenjima i simbolikom. Nasuprot tome, u kulturama niskog konteksta poput SAD-a, komunikacija je direktna i jasna, fokusirajući se na konkretne prednosti proizvoda (Shi, 2019).

#### 4.3.3. Strategije ulaska na globalna tržišta

Coca-Cola koristi različite strategije pristupa novim tržištima ovisno o kulturnim razlikama. Na početku ulaska na kinesko tržište, Coca-Cola je koristila standardizirani pristup koji nije bio prilagođen lokalnim potrebama, što je rezultiralo neuspjehom (Jamankulova & Ayhan, 2020). Kasnije, Coca-Cola je prilagodila svoje proizvode i usluge lokalnim ukusima i potrebama, kao što su specifične marketinške kampanje za kineske festivale i prilagodba okusa pića lokalnim preferencijama (Shi, 2019). Coca-Cola također kombinira globalne resurse s lokalnom prilagodbom, kao što je korištenje lokalnih medijskih kanala za promociju i prilagodbu proizvoda lokalnim potrebama (Chen, 2023).

#### 4.3.4. Upravljanje kulturnim razlikama

Coca-Cola koristi nekoliko strategija za upravljanje kulturnim razlikama. Trening i razvoj zaposlenika uključuje edukacije i treninge za svoje zaposlenike kako bi ih osposobila za rad u multikulturalnom okruženju, pomažući im da bolje razumiju i upravljaju kulturnim različitostima (Namira et al., 2020). Marketinške strategije prilagođavaju se lokalnim kulturnim kontekstima, kao što je korištenje kineskih kulturnih elemenata u promotivnim porukama kako bi se postigla bolja povezanost s lokalnim potrošačima (Shi, 2019). Coca-Cola koristi digitalne alate za poboljšanje komunikacije i suradnje među različitim funkcionalnim timovima, što

omogućuje povratnu informaciju u stvarnom vremenu i prilagodbu marketinških kampanja kulturnim specifičnostima različitih tržišta (Chen, 2023). Upravljanje ljudskim resursima uključuje prilagodbu programa nagrađivanja i motivacije lokalnim kulturnim vrijednostima kako bi se povećao angažman i lojalnost zaposlenika (Namira et al., 2020).

## 5. Zaključak

Istraživanje ukazuje na poveznicu između Hofstedeovog i Trompenaarsovog teorijskog modela utjecaja nacionalne kulture u poslovnoj praksi multinacionalnih kompanija McDonald's, IKEA i Coca-Cola. Strateške prilagodbe navedenih kompanija se očituju ponajviše strukturi menadžmenta i komunikacijskim strategijama, ovisno o stupnju distance moći i izbjegavanja neizvjesnosti kao kulturnim dimenzijama koje karakteriziraju određeno nacionalno tržište.

Također je primijećena prilagodba koja se može povezati s Hallovim pristupom koji razlikuje kulture visokog i niskog konteksta. Hallovom teorijom kultura visokog i niskog konteksta. U kulturama visokog konteksta se prilagodba očituje u implicitnim porukama koje su obogaćene kulturno značajnim referencama. Nasuprot tomu, u kulturama niskog konteksta su njihove komunikacije s tržištem jasne i direktne.

Multinacionalne kompanije primjenjuju različite strategije ulaska na nova tržišta, ovisno o specifičnostima nacionalne kulture dotičnog tržišta. McDonald's, primjerice, koristi etnocentrični, policentrični i geocentrični pristup ovisno o specifičnostima lokalnih tržišta. IKEA je, nakon početnog neuspjeha u Japanu, usvojila prilagođeni pristup koji uključuje lokalnu proizvodnju i promjene u asortimanu proizvoda. Coca-Cola je također prilagodila svoje strategije, primjerice u Kini, kako bi uspješno ušla na tržište koristeći lokalne okuse i kulturološki prilagođene kampanje.

Sve tri multinacionalne kompanije ulažu u osposobljavanje zaposlenika s ciljem razvoja njihove svijesti o kulturalnoj različitosti i sposobnosti rada u multikulturalnim timovima. McDonald's i Coca-Cola prilagođavaju svoje marketinške strategije i programe nagrađivanja prema lokalnim kulturnim vrijednostima kako bi povećali angažman i lojalnost zaposlenika. IKEA koristi digitalne alate kako bi poboljšala komunikaciju i prilagodila se različitim kulturnim kontekstima.

S obzirom na rezultate istraživanja, moguće je izvesti nekoliko praktičnih implikacija za menadžere o važnosti utjecaja kulture na međunarodno poslovanje i potrebi za integracijom interkulturalnosti u komunikacije tvrtke.

## Praktične implikacije za menadžere

### 1. Prilagodba poslovnih strategija lokalnim kulturnim razlikama

Razumijevanje i prepoznavanje kulturne raznolikosti je determinanta uspjeha na međunarodnim tržištima. Primjeri IKEA-e i McDonald's-a dokazuju da, ako izostanu prilagodbe u području proizvoda/ponude, usluge i marketinške komunikacije prema specifičnom nacionalnom tržištu, ponuda i komunikacija tvrtke neće biti u skladu s normama i preferencijama pripadnika koje proizlaze kulture zemlje, što može rezultirati neuspješnim pothvatom ulaska na strano tržište ili opadanjem tržišnog udjela na istom. Menadžeri moraju biti svjesni kako je potrebno osigurati da ponuda i komunikacije rezoniraju s vrijednostima i potrebama lokalnog tržišta,

### 2. Fleksibilnost u organizacijskoj strukturi i menadžerskoj praksi

U ovom istraživanju su se distanca moći i izbjegavanje neisgurnosti pokazale kao dimenzije nacionalne kulture koje najviše utječu na uspjeh u međunarodnom poslovanju. Preporuka za menadžere je stoga usmjeriti energije i resurse u istraživanje i adekvatno prilagođavanje, imajući na umu pitanja poput:

- "Do koje mjere u ovoj kulturi moć proizlazi iz pozicije te se autoritet ne preispituje?"
- "Je li uobičajeno kod tvrtki na određenom lokalnom tržištu da menadžeri očekuju od zaposlenika da slijede njihove upute bez pitanja"?

U slučaju da je odgovor na oba pitanja potvrđan, to bi značilo da se radi o kulturi koju obilježava visoka distanca moći te bi menadžer trebao razmišljati o postavljanju jasne hijerarhije gdje su pozicije autoriteta jasno i distinktivno naglašene. Nasuprot tomu, lokalna tržišta s niskom distancom moći pozivaju na veći stupanj participativnog upravljanja te bi prema tome menadžeri trebali više uključivati zaposlene u donošenje odluka i surađivati s njima.

### 3. Razvoj kulturne inteligencije i osposobljavanje zaposlenika u području svijesti o kulturnim različitostima

Menadžeri bi trebali razmišljati o razvoju kulturne inteligencije kod svojih zaposlenika jer će se tako poboljšati njihova sposobnost rada u multikulturalnim okruženjima. Očekivane prednosti tog pristupa su smanjena učestalost i intenzitet konflikta među zaposlenima (koji su vezani uz kulturalno različite pozadine tih djelatnika) i poboljšanje timske kohezije.

#### 4. Primjena znanja o utjecaju nacionalnih kultura na lokalnim tržištima za unaprjeđenje poslovanja na globalnoj razini

Menadžeri bi trebali koristiti znanje o utjecaju nacionalnih kultura u okviru različitih lokalnih tržišta na poslovanje tvrtke kako bi poboljšali operacije tvrtke na globalnoj razini. Npr. veći stupanj autonomije u rukama lokalnog menadžera može polučiti izrazito pozitivne rezultate poput brže i kulturno osviještene reakcije na potrebe lokalnog tržišta. Policentrični pristup, koji je pokazao dobre rezultate kod kompanija kao što su McDonald's i Coca-Cola, može biti koristan.

#### 5. Prilagodba komunikacijskih strategija

U kulturama visokog konteksta, komunikacija bi trebala biti suptilna, ali obogaćena kulturnim elementima. U kulturama niskog konteksta se komuniciranje poruke na direktan način pokazalo učinkovitijim.

#### 6. Upravljanje ljudskim resursima i motivacijom

Menadžeri bi trebali prilagoditi programe nagrađivanja i motivacije lokalnim kulturnim vrijednostima. Na lokalnim tržištima koje obilježava visok stupanj kolektivismu treba razmisliti o naglašavanju zajedničkog uspjeha i nagrađivati tim više nego pojedinca, dok na tržištima gdje je izražena individualistička dimenzija nagrađivanje treba biti zasnovano na individualnom postignuću.

#### 7. Održavanje dosljedne organizacijske kulture na globalnoj razini uz prilagodbu na lokalnoj razini

Menadžment treba voditi računa o balansiranju između održavanja dosljedne organizacijske kulture tvrtke i prilagođavanju iste lokalnim tržištima. To znači da, iako kompanija ima globalne



standarde i vrijednosti, važno je osigurati da se te vrijednosti prilagode lokalnim kontekstima, kako bi brend bio relevantan i prihvaćen na nacionalnom tržištu.

## 6. Literatura

1. Adler, N.J. (2002). *International Dimensions of Organizational Behaviour*. 4th ed. Cincinnati, OH: South-Western Thomson Learning.
2. Bahtijarević-Šiber, F. i Sikavica, P. (2001). *Leksikon menedžmenta*. Zagreb: Masmedia.
3. Bedeković, V. i Lukačević, V. (2011). Kultura društva kao osnova oblikovanja organizacijske kulture u kontekstu suvremenih menadžerskih procesa. *Praktični menadžment*, 2(2), str. 15-28.
4. Broeder, P. (2021). Informed Communication in High Context and Low Context Cultures. *Journal of Education, Innovation and Communication (JEICOM)*, 3(1), str. 13-24.
5. Chen, J. i Li, M. (2022). A Case Study of McDonald's Organizational Development. *Highlights in Business, Economics and Management*.
6. Chen, Y. (2023). Marketing Strategy Analysis of Coca-Cola in China and the United States. *Proceedings of the 7th International Conference on Economic Management and Green Development*. DOI: 10.54254/2754-1169/38/20231883.
7. Cremaschi, M., Fiorretti, C., Mannarini, T. i Salvatore, S. (2021). Culture and Policy-Making: Pluralism, Performativity, and Semiotic Capital. In: *Culture in Policy Making: The Symbolic Universes of Social Action (CPMSUSA)*.
8. Croucher, M.S. (2012). Conflict Styles and High–Low Context Cultures: A Cross-Cultural Extension. *Communication Research Reports*, 29(1), str. 64-73.
9. Dedić, J. i Morić Milovanović, B. (2021). The role of national culture for human resource management and leadership within an international context. *International Journal of Contemporary Business and Entrepreneurship*, II(2), str. 1-16. Dostupno na: <https://doi.org/10.47954/ijcbe.2.2.1> (Pristupljeno 24. kolovoza 2024).
10. El Leithy, W. (2017). A Review of the Impact of National Culture on Economic Growth. *International Journal of Economics & Management Sciences*, 6(4), str. 444. DOI: 10.4172/2162-6359.1000444.
11. Griffin, W.R. i Pustay, W.M. (2015). *International business: a managerial perspective*. Boston: Pearson.
12. Hall, E.T. (1976). *Beyond culture: Into the cultural unconscious*. Anchor Press.
13. Haralambos, M. i Heald, R. (1980). *Uvod u sociologiju*. Zagreb: Nakladni zavod Globus.

14. Hercigonja, Z. (2017). Utjecaj kulture na međunarodno poslovanje. Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku, 11(3-4), str. 171-180. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/184690> (Pristupljeno 24. kolovoza 2024).
15. Hodgetts, R.M., Doh, J.P. i Luthans, F. (2006). *International Management: Culture, Strategy, and Behaviour*. 6th rev. ed.
16. Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Abridged Edition. Sage Publications, Newbury Park.
17. Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
18. Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). Dostupno na: <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014> (Pristupljeno 24. kolovoza 2024).
19. Hofstede, G. i Hofstede, G.J. (2005). *Cultures and Organizations: Software of the Mind, Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. 2nd ed. London: McGraw-Hill.
20. Jamankulova, R. i Ayhan, N. (2020). Localization strategy of global brand: Case study of Coca-Cola. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(4), str. 2475-2484.
21. Jeknić, R. (2011). Kulture i organizacije: Organizacijske kulture Geerta Hofstede. Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu, 48(1), str. 103-123. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/66433> (Pristupljeno 24. kolovoza 2024).
22. Kesebir, P. (2010). Existential Functions of Culture: The Monumental Immortality Project. In: A.K.-y. Leung, C. Chiu, i Y. Hong (eds.) *Cultural Processes: A Social Psychological Perspective*. Cambridge: Cambridge University Press, str. 96-110.
23. Kecskes, I. (2021). Intercultural Communication and our Understanding of Language. *Langages*, 222, str. 25-42. DOI: 10.3917/lang.222.0025.
24. Kluckhohn, C. (1951). The study of culture. In: D. Lerner i H.D. Laswell (eds.) *The policy sciences*. Stanford, CA: Stanford University Press.
25. Lazibat, T. i Kolaković, M. (2004). *Međunarodno poslovanje u uvjetima globalizacije*. Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o.
26. 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), str. 293-302. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/196106> (Pristupljeno 24. kolovoza 2024).
27. Leung, K. i Bond, M.H. (2004). Social axioms: A model of social beliefs in multi-cultural perspective. In: M.P. Zanna (ed.) *Advances in experimental social psychology*. San Diego,

- CA: Academic Press, Vol. 36, str. 119-197. Dostupno na: [http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601\(04\)36003-X](http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601(04)36003-X) (Pristupljeno 24. kolovoza 2024).
28. Lopez, S. (2023). The Role of Corporate Culture in International Business Success: A Comparative Study. *Journal of Research in International Business and Management*, 10(3), str. 1-2.
29. Makhmudova, A.A. (2022). Culture is a certain level of historical development of society, human creative power and abilities. *European International Journal of Multidisciplinary Research and Management Studies*, 2(9), str. 99-105. Dostupno na: <https://doi.org/10.55640/eijmrms-02-09-23> (Pristupljeno 24. kolovoza 2024).
30. Martin, D.I. i Mueller, M. (2022). The Significance of International Business. *China and Globalization*, str. 3-7. DOI: 10.1007/978-981-16-8603-0\_1.
31. Matijević, S., Vrdoljak Raguž, I. i Filipović, D. (2015). The role of national culture in contemporary business environment. *DIEM*, 2(1), str. 457-469. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/161620> (Pristupljeno 24. kolovoza 2024).
32. McSweeney, B. (2002). Hofstede's Model of National Cultural Differences and Their Consequences: A Triumph of Faith – A Failure of Analysis. *Human Relations*, 55(1), str. 89-118. Dostupno na: <http://www.it.murdoch.edu.au/~sudweeks/b329/readings/mcsweeney.doc> (Pristupljeno 24. kolovoza 2024).
33. Messer, M. i Petrov, I. (2013). The evolution of McDonald's marketing strategy. *Business Review*, 12(4), str. 45-67.
34. Minkov, M. i Hofstede, G. (2011). The evolution of Hofstede's doctrine. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 18(1), str. 10-20. DOI: 10.1108/135276011111104269.
35. Moore, M.D. i Vamvakidis, M.A. (2007). *Economic Growth in Croatia: Potential and Constraints*. Washington, D.C.: International Monetary Fund.
36. Pinto, C.F. et al. (2014). A bibliometric study on culture research in International Business. *BAR: Brazilian Administration Review*, 11(3), str. 340-363.
37. Pratap, A. (2020). McDonald's Case Study: Cross-Functional Collaboration and Organizational Culture. Dostupno na: <https://abhijeetpratap.medium.com/mcdonalds-case-study-cross-functional-collaboration-and-organizational-culture-bc6c9d1323da> (Pristupljeno 24. kolovoza 2024).
38. Pyszka, A. i Piłat, M. (2011). Applying Trompenaars typology of organizational culture to implementation of CSR strategy. *Journal of Intercultural Management*, 3(2), str. 113-125.

39. Rajh, E. et al. (2016). Primjena Hofstedeova upitnika kulture u Hrvatskoj: ispitivanje regionalnih razlika. *Društvena istraživanja*, 25(3), str. 309-327.
40. Rodić, M. (2020). Fish Out of Water: A Case Study of Intercultural Student Communities Through Trompenaars' Dimensions of Culture. *Belgrade English Language and Literature Studies: BELLS90 Proceedings*, 2, str. 493-507. DOI: 10.18485/bells90.2020.2.ch36.
41. Ronen, S. i Shenkar, O. (2013). Mapping world cultures: Cluster formation, sources and implications. *Journal of International Business Studies*, 44(9), str. 867-897.
42. Sabo, L. i Bedeković, V. (2016). Umreženo društvo i obilježja nacionalne kulture kao odrednice komunikacije u međunarodnom poslovanju. In: N. Breslauer (ed.) *Proceedings of the 4th International Conference on Innovation, Technology, Education and Management*. Sv. Martin na Muri: Međimursko veleučilište u Čakovcu, str. 276-283.
43. Schwartz, S.H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theory and empirical tests in 20 countries. In: M. Zanna (ed.) *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic Press, Vol. 25, str. 1-65.
44. Schwartz, S.H. (2012). An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). Dostupno na: <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1116> (Pristupljeno 24. kolovoza 2024).
45. Seibel, W. (2023). The Influence of Culture on International Business Negotiation. *Applied Economics and Policy Studies*, str. 1237-1245. DOI: 10.1007/978-981-19-7826-5\_118.
46. Siehoyono, L. i Hoang Giang, L. (2005). The McDonald's Case: Strategies for Growth. *Jurnal Manajemen Perhotelan*, 1(2), str. 74-79.
47. Švigir, E. (2016). Primjena Schwartzovog teorijskog modela vrijednosti na primjeru nekih europskih zemalja. *Diplomski rad*. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Hrvatski studiji, Odjel za psihologiju.
48. Taras, V. et al. (2009). Half a century of measuring culture: Review of approaches, challenges, and limitations based on the analysis of 121 instruments for quantifying culture. *Journal of International Management*, 15(4), str. 357-373.
49. Taras, V. et al. (2016). Does country equate with culture? Beyond geography in the search for cultural boundaries. *Management International Review*, 56(4), str. 455-487.
50. Tong, L. i Yuqing, T. (2020). Applying Hall's High Context and Low Context Cultures Model to Analysis the Implications of Cultural Differences on Functioning in Cross-cultural Groups. *Academic Journal of Humanities & Social Sciences*, 3(8), str. 128-133.
51. Trompenaars, F. i Hampden-Turner, C. (1997). *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business*. London: Nicolas Brealey Publishing.

52. Triandis, H.C. (2004). The many dimensions of culture. *Academy of Management Perspectives*, 18, str. 88-93.
53. U.S. Department of Health and Human Services (2001). *Mental Health: Culture, Race, and Ethnicity—A Supplement to Mental Health: A Report of the Surgeon General*. Rockville, MD: U.S. Department of Health and Human Services, Substance Abuse and Mental Health Services Administration, Center for Mental Health Services.
54. Wach, K. (2015). Role of culture in international business: A synthetic review. *International Entrepreneurship Review* (previously published as *Przedsiębiorczość Międzynarodowa*), 1(2), str. 49-60.
55. Wan, C., Dach-Gruschow, K., No, S. i Hong, Y.-Y. (2010). Self-Definitional Functions of Culture. In: A.K.-y. Leung, C. Chiu, i Y. Hong (eds.) *Cultural Processes: A Social Psychological Perspective*. Cambridge: Cambridge University Press, str. 111-136.
56. Webb, C. (2006). Avoiding ageism and promoting diversity at Coca-Cola. *Strategic HR Review*, 5(5), str. 8-9. DOI: 10.1108/14754390680000902.
57. Yue, Z. (2020). A Brief Analysis of Cultural Differences between China and America through the McDonald's Advertisements. *The Frontiers of Society, Science and Technology*, 2(7). DOI: 10.25236/FSST.2020.020707.