

# Poslovna etika u kontekstu kulturoloških različitosti globaliziranog svijeta

---

Pejnović, Ivana

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Tourism and Rural Development in Požega / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Fakultet turizma i ruralnog razvoja u Požegi**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:277:445042>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-22**



Repository / Repozitorij:

[FTRR Repository - Repository of Faculty Tourism and Rural Development Pozega](#)



**FAKULTET TURIZMA I RURALNOG RAZVOJA**



**IVANA PEJNOVIĆ, 24450092966**

**POSLOVNA ETIKA U KONTEKSTU  
KULTUROLOŠKIH RAZLIČITOSTI  
GLOBALIZIRANOG SVIJETA**

***ZAVRŠNI RAD***

Požega, 2023. godine.

FAKULTET TURIZMA I RURALNOG RAZVOJA

SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ TRGOVINSKO POSLOVANJE

**POSLOVNA ETIKA U KONTEKSTU  
KULTUROLOŠKIH RAZLIČITOSTI  
GLOBALIZIRANOG SVIJETA**

***ZAVRŠNI RAD***

IZ KOLEGIJA POSLOVNA ETIKA

MENTOR: doc.dr.sc. Barbara Pisker

STUDENT: Ivana Pejnović

Matični broj studenta: 24450092966

Požega, lipanj 2023. godine.

## SAŽETAK

Globalizacija poslovanja, migracije, promjena demografske slike radne snage i turizam, učinili su upravljanje kulturološkim razlikama odlučujućim čimbenikom uspješnog poslovanja. Međunarodno okruženje je beskrajan prostor kojeg čine mnoštvo kulturnih razlika u vrijednostima, običajima, jeziku i principima. Stvoriti multikulturnu organizaciju zahtjeva primjenu poslovne etike u svim segmentima poslovanja. Međunarodno poslovanje zahtjeva učenje o drugim kulturama i uvažavanje različitih normi ponašanja, načina komuniciranja i poslovanja. Prepoznati, uočiti i nadilaziti kulturne raznolikosti siguran je put prema uspješnom poslovanju kada je riječ o interkulturnom poslovanju. Uspostaviti interkulture odnose na globalnom tržištu uključuje ekonomske, političke i društvene aspekte poslovanja. Ovaj završni rad usmjeren je na dokazivanje teze kako poslovna etika u kontekstu kulturoloških različitosti globaliziranog svijeta utječe na poslovanje te je tu svrhu korišten kvalitativni pristup u izradi rada.

***Ključne riječi:*** *kulturološke različitosti, međunarodno poslovanje, poslovni bonton*

## ABSTRACT

Globalization of business, migration, changing demographics of the workforce and tourism have made the management of cultural differences a decisive factor in successful business. The international environment is an endless space made up of many cultural differences in values, customs, language and principles. Creating a multicultural organization requires the application of business ethics in all business segments. International business requires learning about other cultures and respecting different norms of behavior, ways of communicating and doing business. Recognizing, spotting and overcoming cultural diversity is a sure way to successful business when it comes to intercultural business. Establishing intercultural relations in the global market includes economic, political and social aspects of business. This final paper is aimed at proving the thesis that business ethics in the context of cultural diversity of the globalized world affects business, and for this purpose a qualitative approach was used in the preparation of the paper.

***Keywords:*** *cultural differences, international Business, business etiquette*

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	1
<b>2. KULTURA</b> .....	3
<b>2.1. Poslovna kultura</b> .....	4
<b>2.2. O kulturološkim različitostima</b> .....	6
<b>2.3. Tipovi kulturnih različitosti</b> .....	8
2.3.1. Kontekstualne razlike .....	8
2.3.2. Pravne i etičke razlike .....	9
2.3.3. Društvene razlike.....	9
2.3.4. Neverbalne razlike.....	10
2.3.5. Dobne razlike .....	11
2.3.6. Rodne razlike.....	12
2.3.7. Religijske razlike.....	12
2.3.8. Razlike u sposobnostima .....	13
<b>3. INTERKULTURNI MENADŽMENT</b> .....	14
<b>3.1. Multinacionalna kultura</b> .....	16
<b>3.2. Poslovni protokol</b> .....	16
3.2.1. Početni kontakti na primjeru odabranih država.....	17
3.2.2. Ponašanje prilikom pozdravljanja na primjeru odabranih država .....	18
3.2.3. Osobni izgled na primjeru odabranih država .....	18
3.2.4. Darivanje .....	19
3.2.5. Oblikovanje poslovnog prostora .....	20
<b>3.3. Rukovođenje</b> .....	21
<b>3.4. Pregovaranje</b> .....	22
3.4.1. Gledište sudionika u pregovaračkom procesu.....	23
3.4.2. Vanjski čimbenici u pregovaračkom procesu .....	24
3.4.3. Očekivani ishod u pregovaračkom procesu.....	26
<b>3.5. Odlučivanje</b> .....	26
<b>3.6. Upravljanje sukobima</b> .....	27
<b>4. KULTURNI OBIČAJI NA PRIMJERU ODABRANIH ZEMALJA</b> .....	28
<b>4.1. Kulturni i poslovni običaji u Italiji, Njemačkoj, Engleskoj, arapskim i islamskim kulturama</b> .....	30

<b>4.2. Hrvatska poslovna praksa .....</b>	<b>34</b>
<b>5. PRIMJER IZ POSLOVNE PRAKSE .....</b>	<b>36</b>
<b>6. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>42</b>
<b>7. LITERATURA.....</b>	<b>43</b>
<b>8. POPIS SLIKA I TABLICA.....</b>	<b>46</b>
<b>9. POPIS KRATICA I SIMBOLA .....</b>	<b>47</b>

# 1. UVOD

Danas svjedočimo kretanju kapitala i ljudi puno bržem i većem nego što se to ranije događalo. Razlog tome je globalizacija poslovanja. Nekada su u većini država radili i živjeli samo pripadnici njezine nacije (npr. u Italiji su živjeli i radili samo Talijani, a u Francuskoj samo Francuzi), danas to više ne izgleda tako. Postoje velike razlike između građana iste države kao što je to i kod nas u Hrvatskoj gdje je velika razlika između stanovnika iz Dalmacije, Istre, Slavonije, Zagorja, Like itd. Ono što jedna kultura nalaže ili je prihvatljivo pravilo, u drugoj može predstavljati uvredu i neprihvatljivo ponašanje.

Predmet izučavanja ovog rada je poslovna etika u kontekstu kulturoloških različitosti globaliziranog svijeta odnosno koliko je važno u poslovnim kontaktima između pojedinaca i skupine, djelatnika i rukovoditelja, poslovnih subjekata i poslovnog okruženja poznavati i poštivati multikulturne norme.

Cilj rada je ukazati koliko je važno u današnjem globalnom društvu i poslovanju osvijestiti razlike o kulturama, njezinim običajima i pravilima ponašanja u poslovnom kontekstu te istražiti kako kultura utječe na ponašanje u poslovnim odnosima u odabranim zemljama.

Prilikom pisanja ovoga rada korištene su sljedeće metode: za teorijski dio korištena je metoda analize, metoda deskripcije, komparacije i klasifikacije dok za primjer iz prakse korištena je metoda intervjuiranja.

Rad je strukturiran kroz 6 poglavlja i nekoliko potpoglavlja.

U prvoj cjelini, „Uvodu“, navedene su osnovne informacije o završnom radu, o strukturi, metodologiji izrade i cilju.

U drugoj cjelini, koja nosi naziv „Kultura“ nalazi se kratak osvrt na kulturu, poslovnu kulturu, teorijski osvrt na poimanje različitosti, tipove kulturnih različitosti, njezin značaj i temeljne karakteristike.

Treća cjelina nosi naslov „Interkulturni menadžment“ u kojoj je opisana učinkovita komunikacija između različitih kultura, multinacionalni poslovni kontekst na primjerima odabranih država.

Četvrta cjelina nosi naslov „Kulturni običaji na primjeru odabranih zemalja“ u kojoj su istaknuti jedinstveni propisi poslovnog bontona, a u nastavku su primjeri kulturnih i poslovnih običaja odabranih zemalja, te osvrt na hrvatsku poslovnu praksu. Za primjere su odabrane kulture s kojima gospodin Vitez, sugovornik u sljedećoj cjelini, surađuje.

U petoj cjelini, pod naslovom „Primjer iz poslovne prakse“, obrađen je intervju s gospodinom Josipom Vitez, vlasnikom obrta „Be Brand“ koji ima dugogodišnje iskustvo na rukovodećim pozicijama i u međunarodnom poslovanju.

I na kraju, u „Zaključku“, su opisane prednosti shvaćanja kulturoloških različitosti globalnog svijeta.



## 2. KULTURA

Nema tog segmenta ljudskog života kojeg kultura ne mijenja, ne dotiče, ili ne utječe na njega. Stoga, kulturu i čini tako posebnom to što ju dijelimo s drugim osobama sličnih iskustava. Ono što osobnost predstavlja za pojedinca, to kultura predstavlja za ljudski kolektiv. Različita kultura stvara različite živote, a time i komunikacijske prakse. Međunarodno okruženje je beskrajn prostor kojeg čine mnoštvo kulturnih razlika u vrijednostima, običajima, jeziku i principima. Kultura je važan dio poslovanja na globalnom tržištu te ukoliko se strani investitor, kupac, dobavljač dobro „snađe“ u kulturi druge zajednice, osiguran mu je uspjeh na globalnom tržištu. „Kultura se odnosi na znanje, vjeru, umjetnost, moral, zakone i običaje.“ (Enciklopedija.hr, n.d., url )

Najvažnija funkcija kulture podrazumijeva komuniciranje sa svijetom što omogućuje veću suradnju između poznavatelja jedne kulture. Kulturu smo stekli, nije nam urođena. Poimanje iste stvari može biti različito te ovisi o kulturi neke nacije npr. u zapadnom dijelu svijeta krava je životinja od koje se dobiva hrana, dok u Indiji se smatra svetom.

Kultura se prenosi s generacije na generaciju, te svaka od njih nešto doda ili oduzme. Na taj način se mijenja njezin identitet - postupno i revolucionarno kroz vrijeme. Sjedinjene Američke Države su najbolji prikaz raznolikosti kultura. Zbog velike populacije i duge povijesti imigracija, dom su velikom broju kultura. Pokazatelj tomu je 160 jezika koji se govore danas u SAD-u. S druge strane, imamo Japan koji je značajno homogen zbog stroge politike doseljavanja i ima nekoliko kulturnih skupina.

„Kulturni šok događa se kada ljudi svjesno, ali pogotovo nesvjesno, shvate da se gotovo sve što se tiče zemlje domaćina i načina na koji se u njoj živi razlikuje od domaće kulture. Ljudi nisu više sigurni što simboli znače i kako ih valja interpretirati. Mnogi simboli i ponašanje ne mogu se odrediti.“ ( Rouse i Rouse, 2005: 256 )

Navedeni autori nadalje opisuju kako komunikacija u takvoj situaciji može biti puna nerazumijevanja i teškoća, ljudi se nose s preopterećenjem i um ne razumije okruženje. Kada putujemo na praznike ili godišnji odmor u drugu državu, ljudi dožive blagi kulturni šok. Puno toga odjednom bude drugačije – arhitektura, automobili, mirisi, jezik, odijevanje ljudi, ponašanje, vrijeme. Mnogi ljudi putuju zbog takvih uzbudljivih situacija koje nose nove kulture.

Poslovnim ljudima u stranoj zemlji, također bude uzbudljivo prvih nekoliko dana. Ispočetka posjet stranoj zemlji shvate kao novo turističko iskustvo. No, ubrzo shvate kako postoje razlike u zemlji domaćina koje zadiru mnogo dublje, te koje trebaju naučiti i prihvatiti.

## 2.1. Poslovna kultura

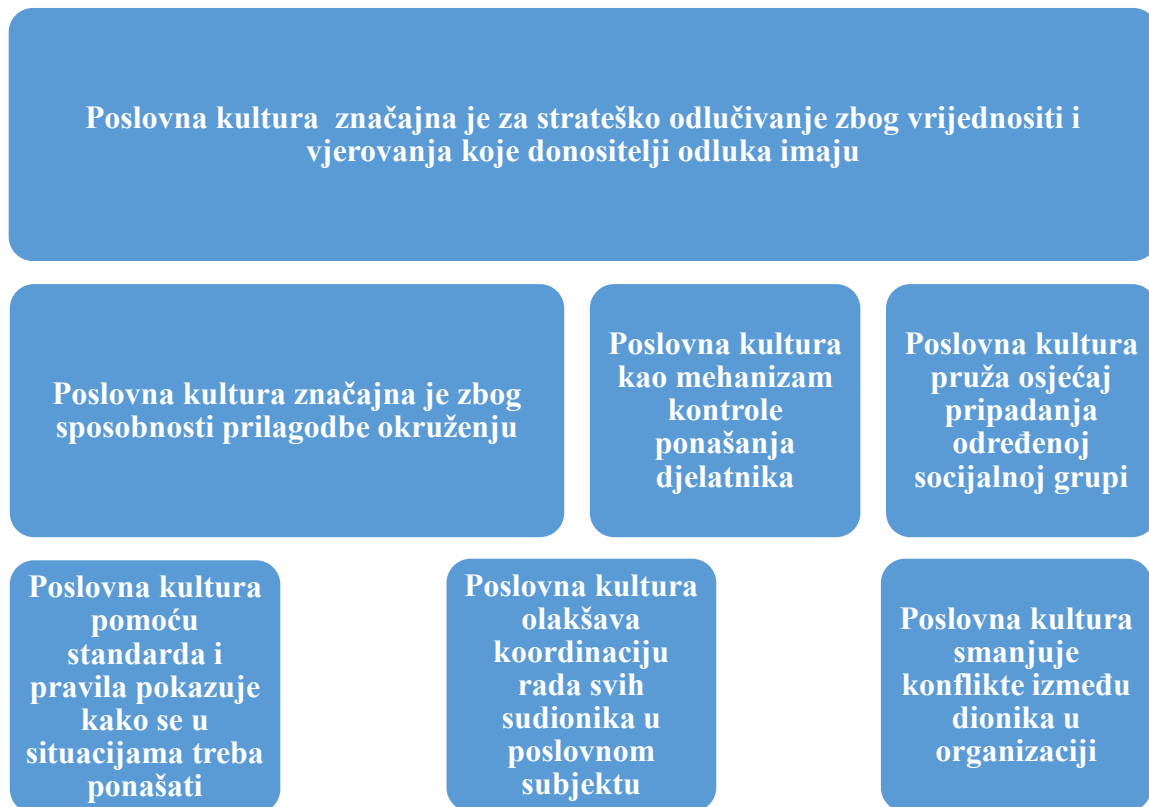
„Poslovna kultura obuhvaća materijalna i duhovna dobra, čovjekove osobine koje nosi u sebi, a očituje se u njegovu odnosu prema prirodi, proizvedenim dobrima, drugim ljudima, radu i sredstvima za rad, prema rezultatima rada i organizaciji rada., (Vujić, Ivaniš i Bojić, 2012: 128). Pored sportske, umjetničke, zdravstvene, obrazovne i drugih kultura, posljednjih par desetljeća, istražuje se važnost kulture u poslovnom svijetu. Menadžeri ugrađuju poslovnu kulturu u politiku razvoja korporacija, u poslovne strategije, planove i vizije.

Svjedočimo tome kako je u povijest miješanjem kultura puno toga dobroga proizašlo. Svaki novi zaposlenik, suradnik ili partner pored radne sposobnosti, znanja i vještina u poslovni subjekt unosi dio svoje kulture, osobne stavove prema drugim zaposlenicima, sredstvima rada, i organizacijskoj strukturi poslovnih subjekata. Na taj način se stvara poslovna multikultura koja se nadovezuje na već postojeće elemente te se na taj način stalno razvija i mijenja. Stvaraju se nove norme, običaji i navike.

Formiraju se multikulturni sustavi poslovnih subjekata koji postaju čimbenik napredovanja ili kočenja uspješnog poslovanja. U poslovnim subjektima, posebno velikim kompanijama, smatra se kako nekulturan zaposlenik može postati uteg razvitka i uspjeha. Nova tehnološka i tržišna situacija nije ni malo lagana za zaposlenike koji se vode emocijama i tradicijskom kulturom, ali sustavno upravljanje i educiranje pomaže u uspostavljanju zajedničke poslovne, korporacijske i organizacijske kulture.

Kako bi poslovna organizacija bila uspješna bitno je implementirati poslovnu kulturu kao koncept koji značajno utječe na poslovanje i poslovni rezultat. Autori knjiga, djela, udžbenika, radova... najčešće se bave proučavanjem pozitivnog utjecaja poslovne kulture na rezultat poslovanja. Pretpostavlja se da je razlog tome kako bi se menadžere zainteresiralo za moderniji, drugačiji koncept poslovanja i rada. Važno je da se poslovnom kulturom ovlada kako bi na temelju toga ostvarili pozitivne poslovne promjene.

*Slika 1. Značaj poslovne kulture*



*Izvor: Autorica, prilagođeno prema Vujić, Ivaniš i Bojić, (2012: 139, 140).*

Prema Vujić, Ivaniš i Bojić (2012) temeljne karakteristike poslovne kulture su:

- govor
  - Pored toga što je sredstvo pomoću kojeg izražavamo misli, govor formira način na koji razmišljamo. Svaka kultura ima specifične izraze, riječi i akronime koji imaju drugačije značenje i tumačenje u drugoj kulturi. Izgovorene riječi npr. djelatnika ponekad mogu biti uvredljive i mogu dovesti do toga da se greška ne može ispraviti te se na taj način može trajno utjecati na ugled i poslovanje subjekta. U konverzaciji je važno ne upadati u riječ sugovorniku, pažljivo slušati, pratiti tijek razgovora, biti obziran i pažljiv.
- pravila ponašanja
  - Ponašanje dionika u poslovnom subjektu trebalo bi biti takvo da iskazuje poštovanje i empatiju prema drugim dionicima. Zvijezda vodilja u poslovnim odnosima trebala bi nam biti – „uvaži tuđe mišljenje i osjećaje“. U nekim situacijama nećemo biti u mogućnosti reagirati i ponašati se poželjno, ali je

važno da pokažemo interes i reagiramo na najbolji mogući način. Manire, izgled, stil, način odijevanja, poštenje, uvažavanje, osobnost i dr. su temeljni standardi poslovnog ponašanja.

- materijalne i duhovne vrijednosti
  - To su sve vrijednosti koje usmjeravaju ponašanje pojedinca, poslovnog subjekta, društva i osmišljavaju ljudsko djelovanje i akcije. Materijalne vrijednosti su stvorene ljudskom rukom, a duhovne su rezultat ljudskog uma.
- spoznaje o religiji, ideologiji, filozofiji, znanosti i dr.
  - To su vrijednosti koje su „vječne“ te postoje i postojati će dok postoji čovječanstvo. Uzmimo za primjer filozofske stavove Aristotela i Platona koji su „stari“ 2500 godina i koji imaju veću vrijednost i primjenu danas nego u trenutku izražavanja.
- simboli
  - Simbol poslovne kulture u subjektu može biti gotovo sve, od lokacije poslovne zgrade, do samog ulaza u poslovnu zgradu, ponašanja zaštitara na ulazu, ponašanja i izgleda djelatnika, izgled interijera, izgled poslovne dokumentacije, način komuniciranja, logotip subjekta, grafičke oznake, radna odjeća zaposlenih i dr.

## **2.2. O kulturološkim različitostima**

„Uočljive su i velike razlike u navikama, običajima i kulturama i unutar iste regije, grada i poslovnog subjekta, ovisno o njegovoj lokaciji i okruženju. Razlike među njima su značajne jer svaka osoba svojim podrijetlom donosi sa sobom nešto posebno i specifično.“ (Vujić V., Ivaniš M., Bojić B., 2012: 125, 126). Različitost je sastavnica svih društava i zajednička karakteristika svih kultura, nacija, država, skupina... Ljudi su svakoga dana u komunikaciji sa drugim, kulturno različitim ljudima. Interkulturalni kontakti sežu u daleku povijest ali nisu obuhvaćali tolike prostore kao danas. Prije je manji broj ljudi određenih zanimanja imao kontakte sa različitim kulturama. Danas, marginalizirane i izolirane skupine ljudi svakodnevno mogu biti u interakciji sa ljudima iz čitavog svijeta. Interkulturalna interakcija je današnja svakodnevnicica svih nas. Globalizacija svijeta, razvoj tehnologija, vrsta transporta, sredstava komunikacije, migracije, raznovrsna radna snaga dovele su nas do toga da se s posebnom pozornošću bavimo interkulturalnim pitanjima. Različitost možemo promatrati sa sljedećih stajališta:

Slika 2. Stajališta promatranja različitosti



Izvor: *Autorica, prilagođeno prema Benjak i Požgaj Hadži (2005: 61)*

Koje god stajalište odabrali u određivanju različitosti, postavlja se jedno pitanje: koliko različito kulturno porijeklo može utjecati na međusobno razumijevanje? Individualni identitet i kultura konstantno su podložni utjecajima i promjenama. Upravo u toj međuovisnosti pronalaze svoje jedinstvo. Za organizacije koje posluju ili planiraju poslovati na međunarodnim tržištima bitno je poznavati druge kulture, učiti o njima bez stereotipa i predrasuda.

„Jedna od najvećih opasnosti u istraživanju nacionalnih kultura je tendencija ljudi da stvaraju stereotipe.“ Rouse i Rouse (2005: 271) Spomenuti autori opisuju kako nesvjesno upotrebljavanje stereotipa mogu dovesti do diskriminacije, umanjenja razboritosti i stvoriti zapreke u komunikaciji. S jedne strane je kultura – određena običajima, pravilima i postupcima s druge strane su stereotipi, koji mogu zamagliti rasuđivanje i spriječiti interakciju s ljudima. Stereotipi su neizbježni, oblik su kulturne informacije. „Stvaranje stereotipa postaje problem kada se oni koriste da bismo oblikovali predrasude ili osuđivali određene pojedince bez obzira jesmo li uopće s njima kontaktirali.“ Rouse i Rouse (2005: 271)

Samovar, Porter, McDaniel (2013: 329) navode kako „stereotipi su složen oblik kategorizacije koja u vašem umu organizira vaša iskustva i upravlja vašim ponašanjem prema pojedinoj skupini ljudi“. Razlog sve veće prisutnosti stereotipa leži u psihološkoj potrebi ljudi da klasificiraju i kategoriziraju u „ladice“. Najčešći problem su negativne procjene, stavovi i predrasude koje dovode do izmišljenih, dvosmislenih i odbojnih etiketa.

„Etnocentrizam je sklonost prosuđivanju drugih grupa u skladu sa mjerilima, ponašanjima i običajima vlastite grupe.“ (Bovee i Thill, 2012: 66)

Etnocentrizam uzima vlastitu kulturu kao polazište u proučavanju i analizi drugih kultura. U prirodi je da vjeruje kako je njegova tradicija, jezik, običaji, povijest, glazba i dr. bolje od

onih u drugim kulturama. Još težom situacijom se smatra ksenofobija, iracionalan strah od stranaca koja je našla svoj izvor u etnocentrizmu. Često se vodimo predrasudama, odbojnim stajalištima prema strancima što može dovesti do diskriminacije i segregacije. Očigledno je da poslovni ljudi i poslovni subjekti koji se vode ovakvim stajalištima neće uspjeti u interkulturalnom okruženju.

### 2.3. Tipovi kulturnih različitosti

Poznavanje kulturoloških razlika, kulturnih vrijednosti poslovnih suradnika i partnera temelj su uspjeha današnjeg globaliziranog poslovanja. Također, potrebno je prevladati stereotipe, izbjegavati pretpostavke, osuđivanje i prihvatiti razlike.

Kulturne odnose koji postoje između ljudi različitih kultura možemo prepoznati na osnovu osam glavnih tipova različitosti prema autorima Bovee i Thill (2012) :

*Slika 3. Tipovi kulturnih različitosti*



*Izvor: Autorica, prilagođeno prema Bovee i Thill, (2012: 67-73)*

#### 2.3.1. Kontekstualne razlike

„Svaki komunikacijski čin odvija se unutar kulturnog konteksta, obrasca fizičkih znakova, poticaja iz okoline i implicitnog razumijevanja, koji prenosi značenja između dva člana iste kulture.“ (Bovee i Thill, 2012: 67) Kontekst u komunikaciji bitno se razlikuje od kulture do kulture. U visokokontekstualnim kulturama (japanska, kineska, arapska, grčka, španjolska i dr.) ljudi se oslanjaju na neverbalne znakove ukupnog konteksta (poput gesti i tona

glasa), informacije se dijele svima (iako je primarna uloga komunikacije izgradnja odnosa, a ne razmjena informacija), društveni i poslovni se preklapaju, status i položaj se više cijene od kompetencije i dr. U niskokontekstualnim kulturama (skandinavska, američka, francuska, švicarska, njemačka i dr.) ljudi se u komunikaciji oslanjaju na verbalne znakove, više cijene pisane sporazume, uredi rukovoditelja su odvojeni, a pristup im je kontroliran, poslovni i društveni odnosi su diskretni, informacije su vrlo kontrolirane i centralizirane.

### 2.3.2. Pravne i etičke razlike

Etički standardi i pravni sustavi se razlikuju od kulture do kulture te utječu na komunikaciju. Razumjeti etičnost poslovne odluke može biti zahtjevno i komplicirano, ali primjenom načela prikazanih na slici 4 svoje poruke možemo učiniti etičnima.

*Slika 4. Načela koja poruke mogu učiniti etičnima*



*Izvor: Autorica, prilagođeno prema Bovee i Thill, (2012: 68, 69)*

### 2.3.3. Društvene razlike

Razlike u načinu ponašanja u društvu su značajne pa čak i drastične te ovise od kulture do kulture. Neformalna pravila ponašanja se uče tijekom vremena oponašanjem i promatranjem dok formalna pravila su jasno definirana. Bovee i Thill (2012) navode razlike u društvenim normama između kultura u sljedećim slučajevima:

- Upotreba manira

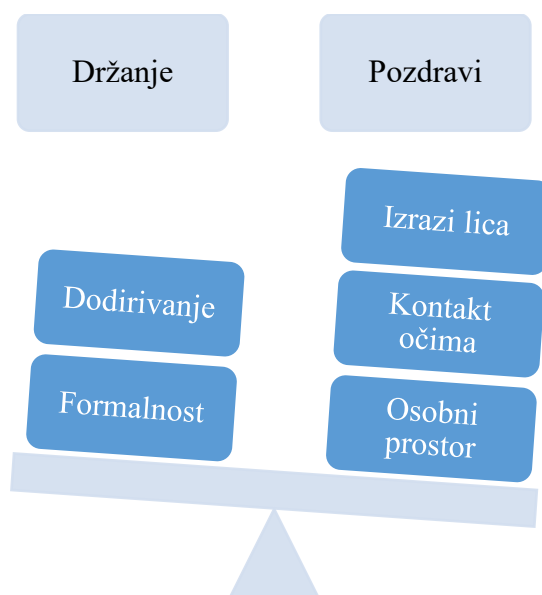
- ono što se smatra pristojnim u jednoj kulturi može biti potpuno nepristojno u drugoj. Zbog toga je potrebno proučiti pravila zemlje prije nego putujete u nju te nakon što stignete potrebno je pažljivo promatrati i učiti manire.
- Uloge i status
  - kultura nastoji diktirati pravila komunikacije i način ophođenja prema osobama koje preuzmu određeni status, ili ulogu u društvu, ili organizaciji. U nekim kulturama žene još uvijek nisu na rukovodećim mjestima. Kada poslovna žena dođe u posjetu u takvu kulturu, ne shvaća ju se ozbiljno.
- Koncept vremena
  - u nekim kulturama strogo poštivanje određenog roka je poželjno, dok u drugim kulturama to se smatra nametljivim ponašanjem, pa čak i tiranskim.
- Otvorenost i inkluzivnost
  - različite kulture pokazuju različiti stupanj otvorenosti prema strancima i ljudima koji ne podržavaju prevladavajuće društvene norme. Npr. IBM je u svojoj organizaciji postavio rukovoditelje koji su predstavljali žene, Afroamerikance, Indijce, ljude s invaliditetom, transrodne, homoseksualne i biseksualne osobe.
- Orijehtacija na budućnost
  - neke kulture u poslovnom smislu rade na planiranju i investiranju u budućnost dok druge smatraju da je ona daleka, nije vrijedna planiranja, već su orijentirani na sadašnjost.

#### 2.3.4. Neverbalne razlike

U nekim kulturama i najjednostavnija gesta rukom ima različito značenje npr. palac podignut gore u većini kultura znači pozitivno značenje, dobro obavljen posao, dok u nekim drugim kulturama (u Aziji i Africi) predstavlja simbol falusa i ima vulgarno značenje. Prije nego se nađemo u prilici u kojoj ćemo komunicirati sa osobom druge kulture potrebno je proučiti kako se oni ponašaju u situacijama prikazanim na slici 5.



Slika 5. Situacije u kojima treba promatrati način ponašanja ljudi



Izvor: Autorica, prilagođeno prema Bovee i Thill, (2012: 70)

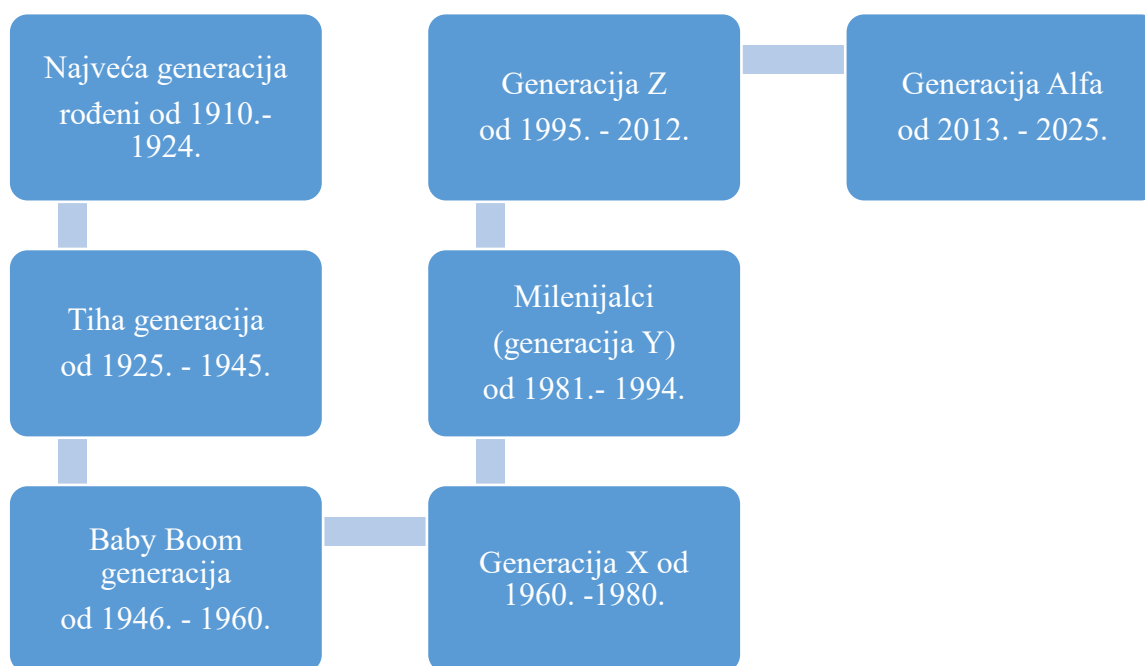
Osmijeh, kao neverbalni znak gotovo u svim kulturama ima isto značenje. No, u pojedinim kulturama ljudi se ne smiješe strancima u tolikoj mjeri kao što je to, npr. u SAD-u uobičajeno. U drugim kulturama se smatra odbojnom navikom često smiješenje te se tumači kao neiskreno.

#### 2.3.5. Dobne razlike

Prema Bovee i Thill (2012) različite kulture imaju različite stavove prema mladosti i starenju te navedeno utječe na način komuniciranja između ljudi. U nekim kulturama (posebno azijskoj) stariji radnici imaju veći stupanj slobode i autoritet u donošenju odluka, imaju veće titule, važnije poslove, dok u američkoj kulturi starije radnike povezuju sa gubitkom snage, energije, mogućnostima, gubitkom autoriteta i poštovanja.

Danas u svijetu živi sedam generacija čija godina rođenja pripada određenom periodu koji je obilježen nekim važnim događajima – ratovima, prirodnim katastrofama, političkim i ekonomskim situacijama. Američki znanstvenici Neil Howe i William Strauss razvili su „generacijsku teoriju“ prema kojoj ljudi rođeni i odrasli u određenom periodu imaju sličan obrazac ponašanja, navika i trendova. Periodi obuhvaćaju razdoblja od 15-20 godina.

Slika 6. Strauss – Howe generacijska podjela



Izvor: Autorica, prilagođeno prema Naše priče.com, 2021, url

Postoje poslovne organizacije u čijim radnim okruženjima rade četiri od navedenih generacija. Vidljiva su različita očekivanja, vrijednosti, komunikacijske navike te je za ključ uspjeha potrebno izgraditi sponu i uložiti dodatne napore između međuprostora dviju strana.

### 2.3.6. Rodne razlike

Bez obzira na kulturu, žene i muškarci imaju različite komunikacijske stilove. Bovee i Thill (2012) opisuju kako je žene više pažnje i vremena pridodaju održavanju odnosa, dok je muškarcima bitan sadržaj u komunikaciji, često upotrebljavajući sportske metafore i prostačko izražavanje. Još uvijek u nekim kulturama žene imaju podložne uloge, bez autoriteta. Prilikom posjeta u takve kulture, posebno ako je riječ o poslovnoj ženi na rukovodećem mjestu, potrebno je dokazati svoje znanje, sposobnost i strpljenje.

### 2.3.7. Religijske razlike

„Religija je jedna od najmoćnijih i najutjecajnijih sila u ljudskom društvu. Oblikovala je međuljudske odnose, utjecala na obitelj, zajednicu, gospodarski i politički život.“ (Samovar, Porter, McDaniel, 2013: 79). Religija je značajno obilježje većine kultura, ali i ishodište mnogih razlika, kontroverzi i konflikata na radnom mjestu. Zaposlenici smatraju kako im se treba

omogućiti vjerska sloboda na radnom mjestu, s druge strane rukovoditelji ne žele otvoreno izražavanje religijskih uvjerenja zbog nesloge između zaposlenika.

Primjer navedenoga je American Airlines koja formirala grupe potpore za svoje djelatnike u sklopu strategije različitosti. Za razliku od kompanije Procter & Gamble koja svojim djelatnicima strogo zabranjuje isticanje bilo kakvih religijskih obilježja i uvjerenja u svojim objektima. Ovim područjem u nadolazećim godinama se trebaju pozabaviti mnoge kompanije, jer u globaliziranom svijetu, sve je više prijava i tužbi zbog religijske diskriminacije.

#### 2.3.8. Razlike u sposobnostima

Osobe koje imaju oštećenje sluha, vida, kognitivna i fizička oštećenja važan su pokazatelj raznolikosti u radnoj sredini. Kompanije koje poštuju pojedinca i posjeduju osjetljivost na razlike za osobe s invaliditetom razvit će pomoćne tehnologije koje će im omogućiti obavljanje radnih zadataka koje inače ne bi bili u mogućnosti izvršiti. Najčešće se pokaže da osobe sa određenim oštećenjima posjeduju druge vještine i talente koje mogu razviti i doprinijeti uspjehu subjekta u kojem rade.

Obzirom, kako su mnoge zemlje suočene sa nedostatkom radne snage u određenim djelatnostima (SAD, Njemačka) kao i Hrvatska (posebno u turizmu), nacionalne ekonomije će u budućnosti trebati svu radnu snagu. Iz navedenog razloga poslodavci će se morati okrenuti investiranju u pomoćne tehnologije kao važan dio rješenja nedostatka radne snage.

### 3. INTERKULTURNI MENADŽMENT

Kako bi poslovni subjekti proširili svoje poslovanje izvan državnih granica, suvremena tehnologija i moderni načini komunikacije omogućuju lociranje poslovno najperspektivnije lokacije za obavljanje onog posla koji osigurava konkurentsku prednost.

Menadžerima pripada ključna uloga u planiranju, organiziranju, vođenju i kontroliranju ljudskih potencijala u onim poslovnim subjektima koji posluju u raznim dijelovima svijeta i komuniciraju sa pripadnicima različitih nacija, kultura i religija.

„Osnovna pretpostavka razumijevanja složenosti međunarodnog okruženja i specifičnosti, koje proizlaze iz različitosti ekonomskih, političkih i društveno – kulturalnih sustava uključenih u poslovne procese na globalnom tržištu, je razumijevanje složenosti utjecaja kulture društva na oblikovanje poslovnog ponašanja, izgradnju organizacijske kulture i koordiniranje aktivnosti usmjerenih prema uspostavljanju interkulturalnih odnosa na globalnom tržištu.“ Bedeković i Lukačević ( hrcak.srce.hr, 2021, url )

Međukulturalna komunikacija seže u daleku povijest, vjerojatno i prije početka pisane povijesti, a temelje pronalazi u trgovinskoj razmjeni. Arheološki nalazi svjedoče od primjerima interkulturalne trgovine u trgovačkim kolonijama diljem svijeta – prostor današnjeg Irana, područje današnjeg Libanona, španjolska obala Atlantika, Indija, Kina, europske kolonije u Africi, na otocima Tihog oceana.

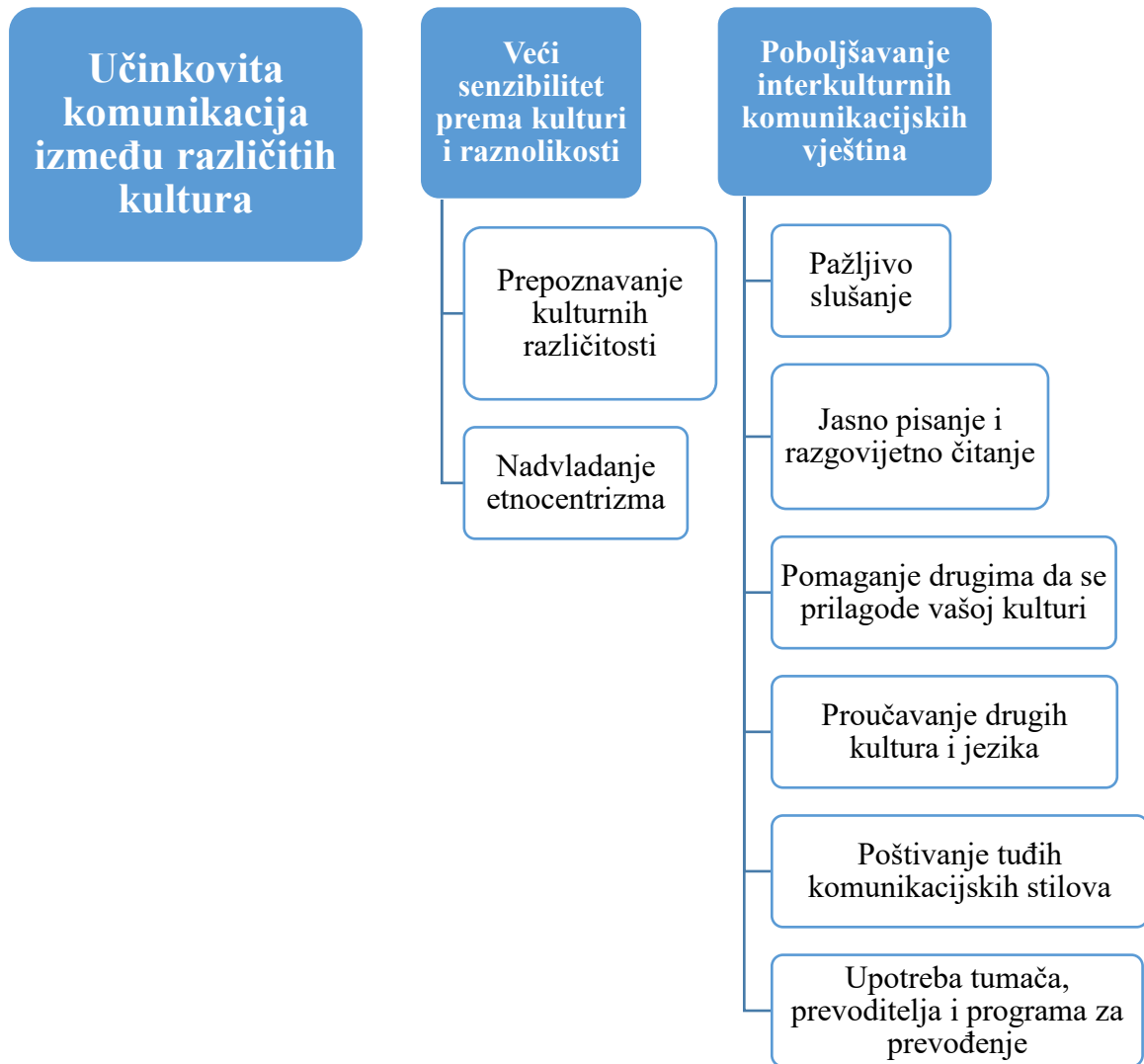
Samovar, Porter, McDaniel (2013) navode kako nakon industrijske revolucije, interkulturalna razmjena se proširila s poljoprivrednog na industrijsko društvo. Kako su se povećavali proizvodni kapaciteti tako su se povećavale potrebe za sirovinama, ali i pristupi stranim tržištima. Svaka država ima barem jednu sirovinu, dobro, resurs koji je potreban nekoj drugoj državi. U novije vrijeme, poslovni subjekti počeli su se natjecati za resurse na svjetskim - međunarodnim tržištima. Spajanje poduzeća, ugovori o franšizama, koncesijama, licencama, ulaganje stranog kapitala, proizvodnje u inozemstvo i dr. dovelo je do gospodarske međuovisnosti između država.

Coca – Cola je primjer kompanije koja posluje u gotovo svim zemljama svijeta (osim Kube i Sjeverne Koreje ), a na svom vlastitom tržištu (tržištu SAD-a) ostvaruje manje od 30 % prihoda godišnje. Prema jednom istraživanju čije rezultate je objavilo sveučilište Harvard, riječ „Coca – Cola“ druga je najpoznatije riječ na svijetu, iza riječi „ok“.

Navedeno, samo govori o tome koliko je ova velika svjetska kompanija opće poznata u svijetu. Nema kulture niti nacije koja ju ne pozna. Tu se još mogu istaknuti McDonalds, Amazon, Microsoft, Siemens, Apple, Lufthansa, American Airlines i drugi koji su shvatili i

naučili kako poslovati globalno te s posebnom pozornosti vode računa o različitim kulturnim pravilima. Navedene kompanije imaju interkulturalni timski rad i suradnju, jer osim što rade sa pripadnicima drugih kultura, rade i za njih.

Slika 7. Elementi uspješne poslovne komunikacije



Izvor: Autorica, prilagođeno prema Bovee i Thill, (2012: 74)

„Na globaliziranom tržištu, interkulturalni timski rad i suradnja nužni su za uspjeh organizacije. Štoviše, globalizacija uglavnom dovodi do toga da pojedinci koji pripadaju jednoj kulturi ne samo da rade s pripadnicima druge kulture, već i za njih.“ (Samovar, Porter i McDaniel, 2013: 244).

Spomenuta situacija u kojoj živimo ili radimo u stranom okruženju, komuniciramo preko kulturnih granica, zna biti teška i nerijetko se pojavljuju različiti problemi. „Razlike u

običajima, ponašanju i vrijednostima dovode do problema koji se mogu prevladati jedino putem učinkovite interkulturalne komunikacije i interakcije.“ (Samovar, Porte i McDaniel, 2013: 244)

### **3.1. Multinacionalna kultura**

Razviti poslovno – komunikacijske vještine na multinacionalnom tržištu zahtjeva veliki napor, trud, motivaciju i ulaganje vremena, ali i u nekim situacijama promijeniti svoje osobne komunikacijske navike. Različite kulture na opće pojmove kao što su rukovanje, pregovaranje, odlučivanje, gledaju na drugačije načine. Velike kompanije imaju savjetnike za određene kulture te na taj način svojim zaposlenicima pomažu da se pripreme za komunikaciju s drugim kulturama. Brojne web stranice olakšavaju upoznavanje i učenje o običajima i radu u određenim kulturama. Preporučljive su sljedeće: <https://www.goinglobal.com/>, <https://culturecrossing.net/>, <https://businesscommunicationnetwork.com/>.

„Međunarodno okruženje je mjesto, ili okruženje prostrto kulturalnom raznolikošću i mnoštvom kulturalnih razlika u jeziku, običajima, vrijednostima i principima.“ (Hercigonja, 2017: 171).

Samovar, Porter i McDaniel ( 2013 ) u 8. poglavlju koje govori o utjecaju kulture na kontekst poslovnog okruženja, navode kako multinacionalni poslovni kontekst možemo promatrati u odnosu na:

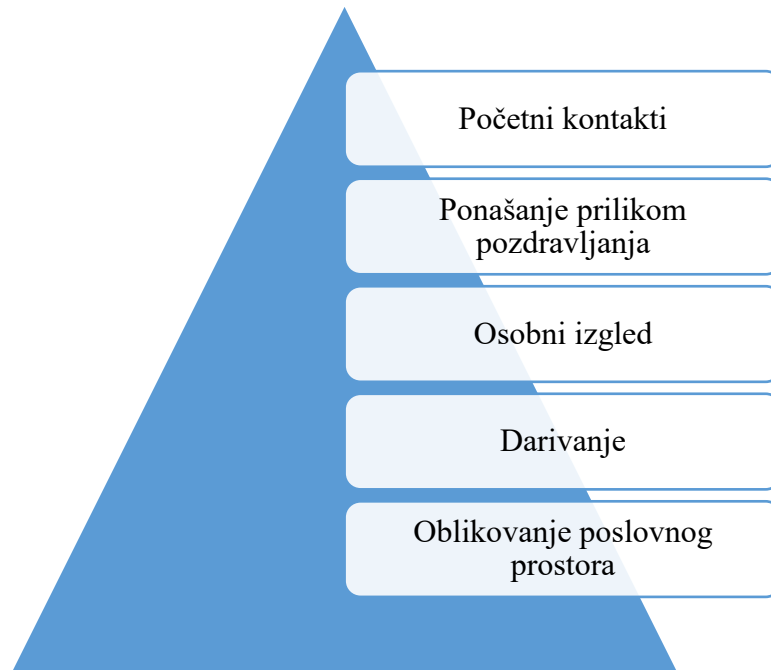
- Poslovni protokol;
- Rukovođenje;
- Pregovaranje;
- Odlučivanje;
- Upravljanje sukobima.

### **3.2. Poslovni protokol**

U većini kultura u svijetu poslovni protokol se poštuje, no važno je znati elemente koji pomažu da se uspostave poslovni kontakti i odnosi. Lijepo ponašanje menadžera, zaposlenika i drugih dionika u poslovnom subjektu bitno utječe na poslovnu izvrsnost i ugled. Ugled je danas jedan od najvažnijih čimbenika uspješnog poslovanja koji se gradi na temeljima dobrog ophođenja i ponašanja koje poslovni partneri očekuju i zaslužuju. Velike kompanije koje posluju na globalnom tržištu, te koje kontaktiraju s uglednim osobama, poslovnim partnerima iz različitih kultura koji im dolaze u posjetu, na sastanke, primanja... imaju za sve situacije

propisan protokol. Poslovni protokol nije toliko formalan kao diplomatski, i kao takav ima jedini cilj, a to je uspjeh.

*Slika 8. Elementi poslovnog protokola*



*Izvor: Autorica, prilagođeno prema Samovar, Porter i McDaniel (2013: 24)*

### 3.2.1. Početni kontakti na primjeru odabranih država

Ako subjekt posluje na međunarodnom tržištu, način na koji uspostavlja početne kontakte i dogovara sastanke mogu biti u rasponu od telefonskog poziva, preko službenih pisanih zamolbi, do upućivanja izaslanika. Sve navedeno predstavlja ključne čimbenike o kojima se mora voditi računa kada se posluje u nekoj drugoj državi ili s nekom drugom kulturom.

Samovar, Porter i McDaniel (2013) navode primjere početnih kontakata : npr. u Meksiku se sastanci dogovaraju najmanje mjesec dana unaprijed te se tjedan dana prije sastanka još jednom potvrđuju. U Egiptu je nužna upotreba posrednika za dogovaranje sastanaka uz prethodno slanje dopisa u kojem ga predstavljate. Također, u Africi posrednici su ti koji će poslovnom subjektu „otvoriti vrata“, pobrinuti se da budemo srdačno primljeni prilikom posjeta te će dati procjenu koliko je „pametno“ izlagati ili ne određene prijedloge. U Kini se vode poslovicom: „ Posrednik potroši tisuću sandala“. Što znači, da posrednici stvaraju mrežu u kineskim poslovnim krugovima koja olakšava stranom gospodarstveniku kontakte, poslovne ugovore i ulazak na tržište. U Italiji je važno da početni kontakt uspostavimo pisanim putem na talijanskom jeziku.

Sve države imaju svoj jedinstveni kalendar vjerskih i državnih blagdana te o tome treba voditi računa prilikom odabira odgovarajućeg datuma za početne sastanke s poslovnim predstavnicima iz drugih kultura. Npr. u Kini tvrtke ne rade tjedan dana prije i tjedan dana poslije kineske Nove godine. U Japanu sve poslovne djelatnosti se „utišaju“ tijekom Zlatnog tjedna (krajem travnja i početkom svibnja). Kod židovskog naroda, tijekom šabata smatra se neprimjereno svako poslovanje ili pokušaj poslovanja od zalaska sunca u petak do zalaska sunca u subotu. U Saudijskoj Arabiji se ne posluje tijekom trodnevnog slavlja Ramazanskog bajrama i Kurban bajrama.

### 3.2.2. Ponašanje prilikom pozdravljanja na primjeru odabranih država

Prilikom poslovnog susreta važno je ponašanje tijekom pozdravljanja, te za dogovoren sastanak treba biti pripremljen na način pozdravljanja koji koriste određene kulture. Samovar, Porter i McDaniel (2013) navode kako je u SAD-u i Kanadi tijekom susreta pozdravljanje uglavnom neslužbeno i prijateljski, a oslovljavanje je najčešće osobnim imenom. U Saudijskoj Arabiji pozdravljanje uključuje izražajno, složeno i mnogobrojno rukovanje, zagrljaj i poljubac u oba obraza. Ako je prilikom susreta prisutna žena, što je vrlo malo vjerojatno, neće vas upoznati s njom. Titule su im jako važne i koriste se u svim prilikama.

U Kini je prilikom pozdravljanja prikladan blagi naklon i kratko rukovanje. Također, upotreba titula je važna i predstavlja važnost koju kineska kultura pridodaje hijerarhiji. Gledanje u oči tijekom razgovora smatra se drskim i neprimjerenim. Također, kimanje glavom tijekom razgovora u kineskoj poslovnoj praksi znači da slušamo sugovornika, ali ne i da se slažemo s njim. U Finskoj prilikom pozdravljanja se najprije pozdravlja prisutne žene zatim muškarce. Za Fince je prilikom rukovanja čvrsti stisak ruke jako bitan te na rukovanje potiču i malu djecu.

### 3.2.3. Osobni izgled na primjeru odabranih država

„Odijevanje i odabir odjeće razlikuje se od zemlje do zemlje, ovisno o tradiciji, običajima i klimatskim uvjetima. No i tu postoje standardni oblici odjeće koja se koristi u pojedinim prigodama.“ (Vujić, Ivaniš i Bojić, 2012: 224). Kada se nađemo u situaciji prilikom poslovnog susreta da zbog jezičnih barijera nismo u mogućnosti se izraziti u potpunosti, osobni izgled dobiva na još većoj važnosti.

Vujić, Ivaniš i Bojić (2012), nadalje u svom djeluju opisuju kako je odijevanje zaposlenika u SAD-u je mnogo neformalnije i ležernije za razliku od Njemačke gdje je u



poslovnoj interakciji odijevanje konzervativno (tamno odijelo ili kostim i bijela košulja). Poslovne žene iz zapadnih kultura koje rade s muslimanskim partnerima trebaju se odijevati čedno i konzervativno (rukavi ispod lakta, rub suknje pokriva koljena, zatvoren izrez oko vrata, ne bi trebale nositi hlače). U Maleziji i Indoneziji poslovni ljudi imaju neformalniji stav prema odijevanju, pa se tamo rijetko može vidjeti na poslovnim sastancima osobe sa kravatom i sakoom. Za razliku od velikog dijela Južne Amerike gdje se uspjeh veže sa izgledom, te se na sastancima nose moderna odijela, ali se to isto očekuje i od partnera.

Prema navedenom može se zaključiti kako pravila odijevanja treba razumjeti kao okvir, standard, normu. Najbitnije kod odijevanja da nije upadljivo, da je skladno, uredno, primjereno prilici i poslu koji se radi, primjereno godinama i godišnjem dobu.

#### 3.2.4. Darivanje

Vudopija ( 2004 ) govori kako je darivanje u poslovnim odnosima postalo je institucionalizirano i najčešće je zbog zahvale partnerima na suradnji i lojalnosti, ali i radi održavanja odnosa. Darivanje je najčešće uoči blagdana, ali i trenucima kada želimo ulagati u dugoročne odnose i povlašteni položaj u budućnosti. Darovi su simbol povezanosti, te moraju biti prikladni. Darivanje skupocjenih darova može biti neprikladno, dvosmisleno te izazvati nepotrebnu sumnju i probleme. Ako se darivanjem traži protu usluga, smatra se neetičnim i može biti tumačeno kao podmićivanje. Mnoge države imaju Zakon o suzbijanju korupcije u poslovanju te propise kojima određuju iznose vrijednosti darova koji se smatraju mitom.

Darivanje je dio poslovnog protokola, a strani poslovni partneri trebaju dobro razumjeti što je dar, a što mito. Mali darovi npr. poput šalica, privjeska, planera sa logotipom poduzeća su čak poželjni u globalnom poslovanju i smatraju se prihvatljivim u svim državama.

„Poslovni čovjek koji odlazi u inozemstvo trebao bi biti upućen ne samo u stavove prema darivanju, već i u to koji se darovi u zemlji u kojoj će poslovati smatraju kulturološki prihvatljivim i u kojim ih prigodama valja davati.“ (Samovar, Porter i McDaniel, 2013: 249)

Vujić, Ivaniš i Bojić ( 2012 ) u 7. poglavlju koje govori o principima i normama poslovnog ponašanja navode primjere darivanja u pojedinim kulturama i zemljama:

- Japan i Gvatemala – darovi se razmjenjuju na početku svakog novog poslovnog odnosa. Nije primjereno darovati bijelo cvijeće jer asocira na pogreb, niti sat jer asocira na vrijeme koje nezaustavljivo teče, niti bilo kakav dar koji se povezuje s brojem 4. Riječ „četiri“ i riječ „smrt“ se izgovaraju jednako;

- Kina – važniji je protokol darivanja od samog dara;
- Islamske države ili muslimanske kulture - izbjegavati darivanje alkoholnih pića; Ako se dar uručuje, ne smije se koristiti lijeva ruka jer se smatra nečistom;
- SAD - cijene tradicionalne, etno darove iz kraja iz kojeg dolazite;
- Danska – darovi uopće nisu potrebni nit poželjni;
- Italija – već kod prvog poslovnog susreta smatra se prihvatljivim i poželjnim darovati poslovnog partnera lijepo aranžiranim skupljim darom. Nikako darovati krizanteme, jer asociiraju na pogreb;
- Rusija – prigodno je darovati nešto što je teže nabaviti u njihovoj državi;
- Njemačka – tek nakon potpisivanja ugovora ili zaključenih pregovora prigodno je darovati knjigu, viski i sl. Nikako darovati kišobrane, noževe, škare jer smatraju da takvi predmeti donose nesreću;
- Latinske zemlje - prigodno je darovati lijepo aranžirane darove;
- Švicarska – prihvatljivi su darovi manje vrijednosti, s logotipom poduzeća. Ako smo primili dar od švicarskog partnera, svakako treba uzvratiti;
- Francuska – darivanje kvalitetnim darovima na drugom sastanku, nikako promidžbenim materijalom sa logotipom našeg poduzeća;
- Grčka – često razmjenjivanje darova, osobito skupocjenih vina i ručnih radova, nikako ne darovati jeftina vina.

### 3.2.5. Oblikovanje poslovnog prostora

Poslovni prostor u koji primete poslovne partnere, a posebno one iz drugih kultura i nacija može dati opći dojam o cjelokupnom subjektu. Ako je prvi, opći dojam loš, to neće biti dobar početak za poslovni sastanak ili pregovore. Prema autorima, Bovee i Thill (2012) prostorija u kojoj se održavaju sastanci treba biti reprezentativna, ali ne i raskošna. Prije sastanka prostoriju treba ozračiti, osloboditi ju od stvari koji tamo ne pripadaju – rekvizita, registratora, materijala sa prijašnjih sastanaka. Na zidu prostorije trebaju biti istaknuti propisani nacionalni znakovi ( u RH – grb ). Isticanje vjerskih simbola nije preporučljivo. Na stol treba staviti:

- zastavice (zemlje gosta, domaćina i subjekta domaćina);
- prigodni aranžman sa cvijećem na sredinu stola.

Ovdje treba biti oprezan, jer zastavice na sredini stola posebno one na visokim stalcima mogu smetati kod razgovora. Zastavica subjekta domaćina ide u sredinu, dok zastavica države

domaćina s desne strane, zastavica države gosta s lijeve strane. Također, krivo izabrana zastavica gosta bi dovela do neugodne situacije te se tu treba biti posebno pažljiv.

Kod odabira cvijeća treba pripaziti na običaje gostiju. Kada su nam gosti Kinezi treba izbjegavati bijelo cvijeće jer simboliziraju žalovanje. Ako su gosti iz muslimanskih zemalja bilo bi poželjno izbjegavati borovo drvo, jer je to simbol kršćanstva.

Također, Bovee i Thill (2012) opisuju kako treba voditi računa o malim detaljima – slikama na zidu, sat na vidljivom mjestu, primjerena temperatura prostorije, svjetlo (prirodno ako je moguće), udobne stolice, blok za pisanje, olovka, svježi napitak na stolu, kava, računalo, kopirni uređaj u blizini, projektor za prezentacije i druga oprema. Ako je poslovni prostor prevelik, može stvoriti nelagodan osjećaj jer se sudionici „izgube“. Isto tako, premali prostor u kojem je sve skućeno i natrpano stvara neugodan osjećaj kod sudionika. Raspored sjedala i raspored sjedenja prilikom organizacije sastanaka također treba poštovati.

### **3.3. Rukovođenje**

Biti međunarodni rukovoditelj ili menadžer odgovorna je zadaća zbog mnogobrojnih očekivanja koja se pred njega stavljaju u vođenju subjekta koji posluje na međunarodnom tržištu. Samovar, Porter i McDaniel (2013) u svome djeluju opisuju primjer radnog kolektiva tvrtke Mircotech Inc. iz SAD-a koja svakog mjeseca proglašava najuspješnijeg djelatnika iz svakog odjela. Djelatnik na maloj svečanosti dobije priznanje, manju novčanu nagradu te se njegova slika stavlja u predvorje poslovne zgrade. Menadžer te iste tvrtke je pokušao provesti takav način motiviranja radnog kolektiva u Japanu. Dobio je upravo suprotno – pad produktivnosti i pad radnog morala. Zašto? Taj isti menadžer, prije nego je krenuo u rukovođenje na radnom mjestu u Japanu, trebao je ojačati svoje kulturološke spoznaje o japanskom narodu. Tada bi spoznao da su Japanci tradicionalisti, da ne vole svraćanje pozornosti na pojedinca, jer ih to posramljuje. Iz ovoga se može zaključiti kako zasluge za uspjeh treba dati kolektivu nikako pojedincu, jer za postignuća su zaslužni napori čitavog kolektiva.

Još jedan primjer rukovođenja tvrtki – u Kini je sasvim uobičajeno da na rukovodećim i izvršnim mjestima su postavljeni članovi obitelji i bliski prijatelji obitelji. Takva praksa u SAD-u smatra se nepotizmom.

Međunarodni rukovoditelji suočeni su i s kulturološkim razlikama prilikom pripremanja i provedbe poslovnih ugovora, jer kako opisuju Samovar, Porter i McDaniel (2013) u svome djelu, različita su očekivanja u pogledu poslovnih ugovora od kulture do kulture. Npr. u

Njemačkoj i SAD-u ugovori su obvezujuća isprava u kojima je sve pojašnjeno o postignutim dogovorima, do najsitnijih detalja te se od potpisnika očekuje strogo pridržavanje odredbi ugovora. Dok u arapskim zemljama dana riječ ima veće značenje od pisanog ugovora te bi se inzistiranje na ugovoru smatralo uvredom.

Navedena oprečna kulturološka stajališta moguće je uspješno riješiti strpljivim pregovorima.

### **3.4. Pregovaranje**

Tomašević Lišanin (2004) opisuje kako međunarodni pregovori imaju ključnu ulogu u međunarodnom poslovanju te menadžeri i rukovoditelji troše 20 posto svog vremena na pregovaranje. Najčešće u poslovnom svijetu se pregovara o:

- Međunarodnom spajanju subjekata;
- Uvozu sirovina i gotovih proizvoda;
- Izvozu sirovina i gotovih proizvoda;
- Zajedničkim ulaganjima;
- Licenciranim patentima i dr.

Nadalje, navedena autorica u svojoj literaturi ističe kako u međunarodnim poslovnim pregovorima sudjeluju strani i domaći predstavnici različitih subjekata koji nastoje pronaći međusobno prihvatljiva rješenja, dok mimoilaženja, sukobe, nesporazume nastoje svesti na najmanju moguću mjeru. U pregovorima u kojima sudjeluju predstavnici različitih nacija do nesporazuma može doći zbog toga što su različite kulture obilježene različitim obrascima ponašanja, vjerovanjima, uvjerenjima, idealima i kulturnim vrijednostima. Iskusni pregovarači smatraju međunarodne pregovore najizazovnijima.

Utjecaj kulture na poslovno pregovaranje u globalnom poslovanju možemo promatrati kroz tri elementa pregovaračkog procesa (slika 9):

Slika 9. Elementi pregovaračkog procesa



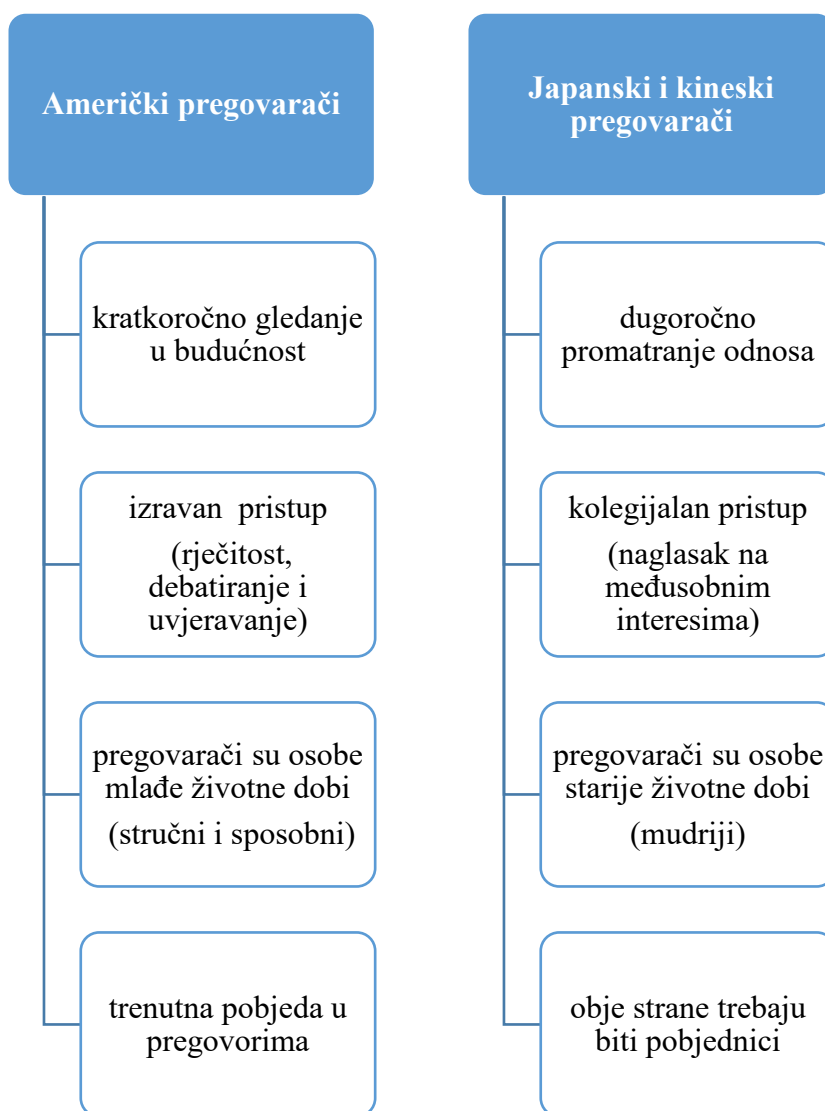
Izvor: Autorica, prilagođeno prema Samovar, Porter i McDaniel, (2013: 252-256)

#### 3.4.1. Gledište sudionika u pregovaračkom procesu

Kultura znatno utječe na cjelokupni proces pregovora, na predodžbu o sudionicima te na način kako se vode pregovori. Npr. u muslimanskim zemljama gdje se još uvijek smatra kako je žena podređena muškarcu, gdje postoje kulturno uvjetovana ograničenja, muslimanski pregovarači imali bi poteškoća u interakciji sa ženom, pregovaračicom. Ovo područje je toliko osjetljivo te je preporuka da se žene ne uključuju u pregovore sa islamskim zemljama.

Također, gledište koje imaju Amerikanci znatno je drugačije od japanskih i kineskih pregovarača. Na slici 10 je prikazana usporedba:

Slika 10. Usporedba pregovarača

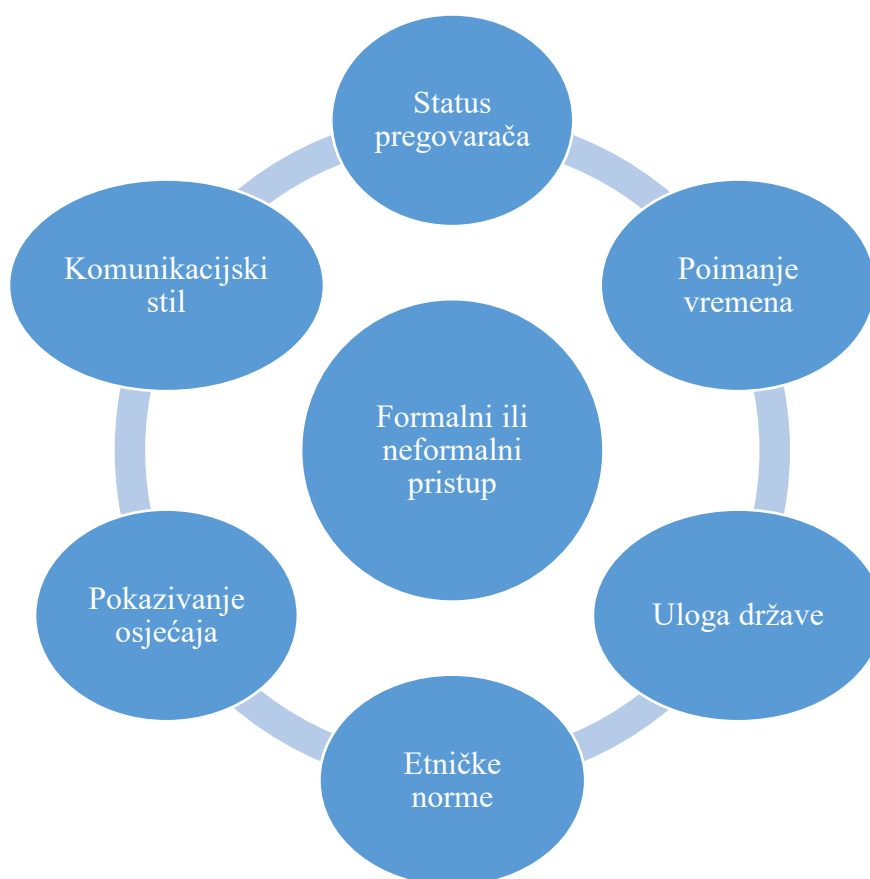


Izvor: Autorica, prilagođeno prema Samovar, Porter i McDaniel, (2013: 252,253)

#### 3.4.2. Vanjski čimbenici u pregovaračkom procesu

„Svi pregovarači imaju kulturno uvjetovana očekivanja o tome kako bi se pregovarački postupak trebao odvijati i što bi se moglo smatrati primjerenim i neprimjerenim ponašanjem.“ (Samovar, Porter i McDaniel, 2013: 253).

Slika 11. Vanjski čimbenici u pregovaračkom procesu



Izvor: Autorica, prilagođeno prema Samovar, Porter i McDaniel, (2013: 253)

Za primjer ću uzeti dvije različite kulture – Američku i Kinesku.

Tablica 1. Vanjski čimbenici koji prevladavaju u pregovaračkom procesu u SAD-u

Američki pregovarački proces
neformalan pristup
oslovljavanje sugovornika osobnim imenom
pregovarači moraju imati dokazane rukovoditeljske sposobnosti
ograničavaju vrijeme za pregovore
neverbalnim ponašanjem (znakovima ljutnje, zgražanja, zadovoljstva) pokazuju svoje osjećaje
izravan komunikacijski stil
utjecaj države je odvojiv i odmaknut od poslovnih odnosa
plaćanje mita i poklanjanje darova u većoj vrijednosti od 180 \$ zakonom je zabranjeno

Izvor: Autorica, prilagođeno prema Samovar, Porter i McDaniel, (2013: 253-255)

Tablica 2. Vanjski čimbenici koji prevladavaju u pregovaračkom procesu u Kini

Kineski pregovarački proces
službenije vođenje pregovora
brojnost članova pregovaračke skupine
uzimaju dosta vremena kako bi upoznali drugu stranu
izbjegavaju pokazivanje osjećaja ( narušava se sklad pregovora)
neizravan komunikacijski stil (npr. nerado daju izravan negativan odgovor već koriste izjave „ razmislit ćemo još o tome“
utjecaj Komunističke partije značajan ( uključena u sva zbivanja u gospodarstvu )

Izvor: *Autorica, prilagođeno prema Samovar, Porter i McDaniel, (2013: 253-255)*

### 3.4.3. Očekivani ishod u pregovaračkom procesu

Očekivani ishod u procesu pregovora također se razlikuje od kulture do kulture. Utjecaj kulture na članove pregovaračkog tima očituje se i u konačnom ishodu koji treba postići na kraju pregovora.

U europskim i američkim kulturama konačan cilj pregovora je potpisan i obvezujući ugovor.

U azijskim kulturama, potpisan ugovor služi samo kao vodič ili okvir za daljnju suradnju. Sa njihovog stajališta pregovori su namijenjeni za uspostavu dugoročnih odnosa. Ugovorom se ne mogu predvidjeti sve moguće situacije, tako da on treba biti prilagodljiv.

## 3.5. Odlučivanje

Jeknić (2006 ) smatra da razlike između načina na koji se donose odluke oslikavaju utjecaj kulture i ulogu kulturološke osviještenosti u globalnom poslovanju. Iako je međunarodna tvrtka upoznata sa razlikama svog partnera, razumije kulturološke čimbenike koji su rezultat tih različitosti, ponekad ta kulturološka potkovanost nije dostatna. Kad je riječ o donošenju odluka, postoje goleme razlike u kulturama što se tiče stavova o tome tko donosi odluke i na koji način. U nekim kulturama (poput Francuske, Njemačke, Meksiko, SAD-a) za donošenje odluka odgovorno je nekoliko osoba ili čak pojedinac, međunarodni rukovoditelj ili menadžer.

S druge strane, imamo kolektivističke kulture (npr. Japan, Kina) u kojima je za donošenje odluke nužan konsenzus svih razina odlučivanja – od najnižih od najviših. Svakome se daje prilika da iznese svoje stajalište, sudjeluju u raspravi te javno iskaže suglasnost. Ako dođe do



razilaženja, ulaže se dodatno vrijeme u konzultacije tijekom radnog vremena, ali i nakon kraja radnog vremena, sve s ciljem pridobivanja svake osobe u lancu odlučivanja.

### **3.6. Upravljanje sukobima**

Sukobi su neizostavan dio poslovnih odnosa, ali bitno je kako se njima upravlja. Sukobi mogu izazvati:

- nenadoknadivu štetu pojedincu;
- propuštene prilike u poslovnim odnosima;
- razdvajanje između ljudi;
- ratove u svijetu.

Kao i sve do sada spomenuto, i na upravljanje sukobima te na način gledanja na sukobe utječe kultura. Prema mišljenju Jeknić ( 2006 ) razlike između kolektivističkih (Japan, Kina, Rusija, zemlje Trećeg svijeta) i individualističkih kultura (Zapadne zemlje) su značajne. Obzirom na razlike u vrijednostima, vjerovanjima, idealima i ponašanju sudionika, međunarodno poslovanje i suradnja s drugim kulturama je bogati izvor mogućih sukoba i razilaženja.

U kolektivističkim kulturama izražena je odbojnost prema izravnom i otvorenom sukobu koji ugrožava stabilnost poslovnih odnosa. Npr. ako u pregovorima između SAD-a i Kine naziru problemi, neslaganje i polemike koje partneri iz SAD-a smatraju prirodnim pojavom poslovnih odnosa, Kinezi su skloni povlačenju iz pregovora, jer u njihovoj kulturi usađen takav način izbjegavanja sukoba.

U individualističkim kulturama posve je drugačiji način upravljanja sukobima. Ako se u pregovaračkom timu ili bilo kojem poslovnom odnosu netko od sudionika ne slaže s donesenom odlukom, na raspolaganju mu je čitav niz postupaka – otvoreno iskazati nesuglasnost, pokušati sudskim ili arbitražnim postupkom pobiti odluku, prikupiti istomišljenike u borbi protiv odluke...

#### **4. KULTURNI OBIČAJI NA PRIMJERU ODABRANIH ZEMALJA**

Današnji uvjeti poslovanja od većine subjekata zahtjeva širenje poslovanja izvan nacionalnih granica na profitabilnija, konkurentnija i perspektivnija tržišta. Time i susretanje i poslovanje s kulturama koje su nepoznate matičnim subjektima.

Međunarodno poslovanje zahtjeva učenje o drugim kulturama i uvažavanje različitih normi ponašanja, načina komuniciranja i poslovanja. Prepoznati, uočiti i nadilaziti kulturne raznolikosti siguran je put prema uspješnom poslovanju kada je riječ o interkulturalnom poslovanju. Uspostaviti interkulturalne odnose na globalnom tržištu uključuje ekonomske, političke i društvene aspekte poslovanja.

„U tom se smislu jednom od najvažnijih karakteristika globalnih menadžera smatra sposobnost komunikacije s pripadnicima različitih kultura koja u uvjetima kulturno pluralnog globalnog poslovanja neizostavno podrazumijeva atribut interkulturalne, a njena učinkovitost ovisi, između ostaloga, o vještini iznalaženja cjelovitih rješenja i postizanja kompromisa usmjerenoga na prihvaćanje zajedničkih rješenja koja su prihvatljiva pripadnicima različitih kultura uključenih u poslovne odnose na globalnom tržištu.“ Bedeković i Lukačević ( hrcak.srce.hr, 2011, url )

Postoje pravila poslovnog bontona koja su jedinstvena za cijeli poslovni svijet, ali postoje i posebnosti u pojedinim kulturama i zemljama o kojima treba voditi računa kada smo u kontaktu s osobama iz tih zemalja, iako ponekad nisu u skladu s kodeksom lijepog ponašanja.

*Slika 12. Jedinствени propisi poslovnog bontona*



*Izvor: autorica, prilagođeno prema Vujić, Ivaniš i Bojić, (2012: 239, 240)*

U nastavku završnog rada, u cjelini 4. „Primjer iz poslovne prakse“, obrađen je intervju s gospodinom Vitezom koji ima višegodišnje iskustvo kao rukovoditelj u međunarodnom poslovanju. Za primjere kulturnih i poslovnih običaja pojedinih zemalja izdvojene su kulture s kojima gospodin Vitez surađuje i posluje.

#### **4.1. Kulturni i poslovni običaji u Italiji, Njemačkoj, Engleskoj, arapskim i islamskim kulturama**

Italija je naša susjedna zemlja s kojom imamo tradicionalno intenzivne i dobre odnose. Karakterizira ju spoj lojalnosti i interesa, te u njoj dominiraju suprotstavljene interesne grupe. Preko 95% stanovnika je rimokatoličke vjeroispovijesti. Italije je poznata po dizajnu, modi, tekstilu, prehrambenoj i autoindustriji. Gospodarstvo Italije je među najuspješnijima u svijetu. Poduzeća su većinom mala, srednja, privatna i obiteljska. Vrlo su fleksibilni i izvozno orijentirani.

Iako se u Engleskoj i SAD-u govori istim jezikom, komunikacija sa gostima, poslovnim partnerima, pregovaračima u Engleskoj zahtijeva da se upoznamo sa suptilnim razlikama između navedene dvije kulture. Engleska je samo jedan veliki dio područja Ujedinjenog Kraljevstva Velike Britanije i Sjeverne Irske. Većina međunarodnog poslovanja UK odvija se preko Engleske. Bez obzira što je UK izašlo iz EU tek u siječnju 2020.g., Englezi se nikada nisu smatrali Europljanima i dijelom Europe. O toj temi treba biti posebno oprezan kada posjećujemo poslovne partnere ili smo u poslovnim pregovorima u Engleskoj.

Njemačka je treće najveće gospodarstvo svijeta iza SAD-a i Japana. Jedna je od najrazvijenijih zemalja u Europi i u svijetu. Za Njemačku je posebno karakteristično, da je to država u kojoj se propisi i zakoni iznimno provode i poštuju, a veliku moć i ulogu imaju sindikalne organizacije. Nijemac neće dobro misliti o poslovnom partneru, ako primijeti da je sklon nepoštivanju propisa i pravila.

„Njemačka poslovna praksa pripada zapadnom kulturološkom stilu rukovođenja. Taj menadžerski stil karakteriziraju sljedeće specifičnosti: automatsko rješavanje problema, odlučivanje na osnovi činjenica, izravno komuniciranje, poštovanje autoriteta, programirani odnosno iskalkulirani rizik, nagrađivanje na temelju iskazanih performansi te kvantificirana metoda nadzora koja se temelji na transparentnim mjerenjima.“ ( Scribd.com, n.d., url )

Mnogi poslovni subjekti ciljaju poslovanje u arapskim zemljama koje čine 22 države. S druge strane, islamska kultura je raširena na čitav svijet te je potrebno osvijestiti kulturne, religiozne, etičke i geografske različitosti. Norme, običaji i pravila u poslovnom svijetu potpuno su drugačija od američkih i europskih.

Za poslovanje s kulturom koja je potpuno različita od onoga što smo naučili ili naviknuli uz nepoznavanje njihovog jezika, situaciju može učiniti složenom. Važno je što bolje upoznati

kulturološke razlike što će uvelike olakšati pregovore, zaključivanje poslova i uspješno poslovanje.

U tablici 3 prikazana je komparacija kulturnih i poslovnih običaja odabranih zemalja i kultura, od prvog dogovaranja sastanka, pozdravljanja poslovnog partnera, oslovljavanje kod pozdravljanja, poštovanja i korištenja titula, ponašanja partnera tijekom pregovora i sastanaka, komunikacije, osobnog prostor tijekom razgovora, te kakvi su poslovni odnosi, postoji li prijateljstvo u njima, koje su poželjne teme za razgovor nakon službenog dijela, a koje su nepoželjne teme, kako se odjenuti za sastanak, što darovati, te specifičnosti za svaku pojedinu kulturu.

Tablica 3. Komparacija kulturnih i poslovnih običaja odabranih zemalja i kultura

KULTURNI I POSLOVNI OBIČAJI	ITALIJA	NJEMAČKA	ENGLESKA	ARAPSKA I ISLAMSKA KULTURE
Dogovaranje sastanaka	pismenim putem, 2-3 tjedna ranije, na talijanskom jeziku	unaprijed, sa jasno definiranim dnevnim redom	nekoliko dana unaprijed, prije dolaska potrebna potvrda	tjedan dana unaprijed, potvrđuju se telefonski, obvezno dođite osobno
Pozdravljanje	u dolasku sa <i>saluti</i> , u odlasku sa <i>buona sera</i>	<i>Guten Tag/Auf Wiedersehen</i>	<i>Hello/Bye Good afternoon/Goodbye</i>	<i>salam alejkum/marhaba</i>
Oslovljavanje	<i>signore</i> /gospodin, <i>signora</i> /gospođa, uz prezime	<i>Herr</i> /gospodin, <i>Frau</i> /gospođa; bez obzira da li žena udana	<i>Sir</i> /gospodin, <i>Madam</i> /gospođa, uz prezime	sa gospodin ili gospođa ispred imena
Titule	poštuju, <i>dottore</i> i <i>dottoressa</i> osobe sa akademskim obrazovanjem	poštuju, profesionalne znanstvene titule <i>Herr Direktor Dr.</i>	poštuju, posebno viteza	poštuju, <i>emir, šaik, vezir, kalif</i>

<b>Ponašanje tijekom pregovara</b>	cjenkaju se, često rade promijene u dogovorima	iznimno cijene točnost, paze na svoje i tuđe vrijeme	smireni, odmjereni, izbjegavaju rasprave	zahtijevaju niz sastanaka o jednoj temi
<b>Komunikacija</b>	prilično su bučni, često prekidaju i nadglasavaju sugovornika	direktna, precizna, riječi „možda“ i „otprilike“ ne koriste	izbjegavati kritike u razgovoru	na arapskom jeziku, obvezan tumač
<b>Osobni kontakt</b>	rukovanje obavezno, tapšanje po rameni	izbjegavati davanje komplimenata	ne vole fizičku blizinu, interakcija diskretna	važan, ako se previše odmaknete u razgovoru to će smatrati uvredom
<b>Poslovni odnosi</b>	odluke ne donose odmah	formalni, profesionalni, strogo poslovni	važno im je postizanje kratkoročnih rezultata	dnevni red nije bitan, budite spremni na kašnjenja jer točnost poimaju drugačije od Zapada
<b>Prijateljstvo u poslovnim odnosima</b>	ako tijekom pregovora gosta pozovu kući, znak je poštovanja i časti	ne grade prijateljske odnose s poslovnim partnerom	privatni život je zatvorena tema, ne grade prijateljske odnose s poslovnim partnerom	ako postanete poslovni partneri smatrat će vas prijateljem
<b>Poželjne teme za razgovor</b>	talijanska arhitektura, umjetnost, hrana, vino, nogomet	sport, običaji zemlje, aktualni događaji u svijetu	vrijeme/kiša, nogomet, životinje, popularna glazba, engleska piva	o kulturi njihove države
<b>Nepoželjne teme za razgovor</b>	politika, religija, politika Vatikana, porezima, Drugom	Drugi svjetski rat, holokaust, religija, politika	religija, kraljevska obitelj, monarhija, Sjeverna Irska, EU, osobna pitanja	uloga žene u islamskom društvu, terorizam, Islamska

	svjetskom ratu, korupciji, mafiji		o porijeklu, migraciji	država, unitarizam
<b>Odijevanje</b>	za muškarce kvalitetno, brendirano odijelo; za žene elegantni kostim, suknje i bluže	za muškarce tamna odijela sa bijelom ili plavom košuljom; za žene elegantni kostimi, najlonke obvezno i ljeti	konzervativni stil za oba spola, tamnih boja	za muškarce poslovno odijelo koje pokriva noge i gornji dio ruku; za žene konzervativna odjeća koja seže do gležnja, marama za glavu
<b>Darivanje</b>	oprezno s darivanjem vina, preporuka - kvalitetno vrhunsko vino iz zemlje gosta	nije uobičajena praksa	nije uobičajena poslovna praksa; preporuka - knjiga o kulturi iz koje gost dolazi, pjenušac	ako darivate ženu potrebno naglasiti kako je taj poklon izabrala druga žena iz obitelji gosta
<b>Specifičnosti za svaku kulturu</b>	poznavatelji mode, osnovu izgleda znaju procjenjivati status sugovornika	tijekom poslovnih sastanaka nemaju običaj ponuditi sa kavom, sokom, čajem	potrebno izbjegavati nošenje prugastih kravata ako niste član nekog kluba, sveučilišta	poslovanje uređeno šerijatskim zakonom

*Izvor: Autorica, prilagođeno prema Vujić, Ivaniš i Bojić, (2012: 240 - 257 ); Scribd.com, n.d., url; pravimarketing.blogspot.com, 2010,url; kjtranslations.hr,2010,url*

Kao što vidimo iz tablice, možemo naći mnogo zajedničkih običaja, sličnih našim običajima, a isto tako možemo dosta toga naučiti o različitostima drugih kultura. Gore navedene običaje, pravila i norme ponašanja koji su karakteristični za poslovni bonton odabranih zemalja i kultura, jednom kad shvatite i naučite, mnogo je lakše uklopiti se u njihov način poslovanja.

## 4.2. Hrvatska poslovna praksa

Vodopija, Vajs Felici (2007) opisuju kako se treba ponašati kulturno i u skladu s poslovnim bontonom svoje zemlje, što određuje pozitivan stav prema ljudima i doprinosi poslu i sredini u kojoj se radi.

Hrvatska poslovna praksa duži niz godina bila je obilježena etnocentrizmom. Dujanić (2003) opisuje kako su poželjne osobine u zauzimanju utjecajnih funkcija, umjesto sposobnosti, nekritičnost, poslušnost, stranačka pripadnost i slično. Takva praksa dovela je do onemogućavanja napredovanja mladih i uspješnih ljudi.

Kako bi se pomoglo u rješavanju etičkih problema i dvojbi pojedinca i pravnih osoba, 2004. godine osnovan je Centar za poslovnu etiku ( CEP ), te se nalazi u prostorijama Fakulteta filozofije i religijskih znanosti Sveučilišta u Zagrebu. Cilj mu je razvoj poslovne etike u RH, njezina primjena i usklađenje hrvatskih smjernica s europskim direktivama. ffrz.unizg.rh (2021, url )

Nažalost, u RH vrlo je malo obrazovnih institucija u kojima je poslovna etika dio obrazovnog programa. Nedostatak poslovne etike u globalnom poslovanju dovodi do slabijeg gospodarstva i kratkoročnih uspjeha u poslovanju. Hrvatske organizacije i tvrtke trebaju obrazovati svoje kadrove kako bi poslovna etika postala svakodnevnica u hrvatskoj poslovnoj praksi.

Primjena poslovnog bontona u RH je zadovoljavajuća te se s vremenom poboljšava. „Pojedine tvrtke imaju pisane interne standarde koji im olakšavaju komunikaciju (od pravila poslovnog odijevanja, do pravila kako se pišu poslovna pisma, što je dopušteno, a što ne u telefonskoj komunikaciji), tako da novi ljudi, pripravnici koji tek ulaze u organizaciju, imaju olakšano prihvaćanje pravila koje tvrtka propisuje. To su obično veliki sustavi s dužom tradicijom i čvrsto uspostavljenom poslovnom kulturom. Budući da je jasno vidljiva razlika, sve više malih tvrtaka želi da im edukacijske kuće pomognu u postavljanju standarda poslovnog ponašanja, koje onda u obliku brošure distribuiraju svim radnicima ili uzimaju seminare poslovne kulture i poslovnog bontona.“ Posao.hr (2011, url)

Tablica 4. Poslovni bonton u Republici Hrvatskoj

PRAVILA POSLOVNOG PONAŠANJA
Muškarac se prvi predstavlja ženi (ako sjedi treba ustati); Žena se predstavlja muškarcu prva ako je on na višoj hijerarhijskoj ljestvici
Žena pri upoznavanju ne ustaje



Kada se predstavljate, recite svoje ime i prezime, bez titula
Rukujte se na dolasku i na odlasku
Nije uljudno doći na poslovni sastanak prerano, niti kasniti više od pet minuta
Večera nije pogodno vrijeme za poslovni razgovor, kupac ili klijent nikad ne plaća poslovni ručak
Poslovno odijevanje treba biti formalno i primjereno

*Izvor: Autorica, prilagođeno prema posao.hr (2011, url), she.hr (2022, url)*

„I za kraj, poslovni bonton nas izdvaja iz društva, nabolje ili nagore.“ She.hr (2022,url)

## **5. PRIMJER IZ POSLOVNE PRAKSE**

Intervju za potrebe ovog diplomskog rada na temu „Poslovna etika u kontekstu kulturoloških različitosti globaliziranog svijeta“ obavila sam s gospodinom Josipom Vitez iz Kuzmice koji ima dugogodišnjeg iskustva u međunarodnom poslovanju te je vlasnik i direktor obrta „Be Brand“ (OIB: 36073962244, MBO: 98341634). Intervju sam obavila u periodu od 19. svibnja do 10. lipnja 2023. g. putem email-a i telefonski, a sastoji se od 12 pitanja.

### **1. Možete li predstaviti obrt za usluge Be Brand te reći nešto o sebi i na kojoj poziciji poslujete u poduzeću?**

Obrt „Be Brand“ je osnovan 20.11.2021. g. upisom u Obrtni registar. Prema Nacionalnoj klasifikacijskoj djelatnosti, pretežna djelatnost obrta je Savjetovanje u vezi s poslovanjem i ostalim upravljanjem (šifra 70.22). Sporedne djelatnosti obrta su: ostale stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti (šifra 74.90), specijalizirane dizajnerske djelatnosti (šifra 74.10), posredovanje u trgovini raznovrsnim proizvodima (šifra 46.19), nespecijalizirana trgovina na veliko (šifra 46.90), posredovanje u trgovini hranom, pićem i duhanom (šifra 46.17), agencije za promidžbu (šifra 73.11), istraživanje tržišta i ispitivanje javnog mnijenja (šifra 73.20), posredovanje u trgovini strojevima, industrijskom opremom, brodovima i zrakoplovima (šifra 46.14), organizacija sastanaka i poslovnih sajмова (šifra 82.30). Sjedište obrta je u Kuzmici 79A.

„Be Brand“ specijalizirana je tvrtka koja za svoje klijente vrši usluge provedbe strateškog planiranja marketinških i prodajnih aktivnosti kao i njihovu operativnu provedbu. Naši klijenti su tvrtke iz sektora proizvodnje vina, alkoholnih pića te proizvodnje finalnih poljoprivrednih proizvoda. Svojim klijentima omogućavamo pronalazak poslovnih partnera na domaćem i inozemnom tržištu te za njih vodimo kompletnu operativnu komunikaciju vezanu za svakodnevne isporuke robe. Osmišljavamo i provodimo sve prodajne i marketinške aktivnosti.

Vlasnik sam obrta koji posluje 2 godine, a koji sam otvorio nakon 13 godina rada na rukovodećim funkcijama u prodaji i marketingu u tvrtkama iz poljoprivrednog sektora. Trenutno, sam jedini zaposleni u obrtu.

### **2. Možete li nešto reći o vašim dobavljačima i koji su to proizvodi koje Vaš obrt prodaje?**

U tom dijelu istaknuo bi: Erdutski Vinogradi d.o.o., Rossi vinarija i destilerija, Podrum Štrigova i Vinarija Dalmati. Navedenim partnerima sam obuhvatio sve regije u Hrvatskoj tako

da mogu reći da u svojoj ponudi imamo sve sorte vina koje se proizvode u RH. Također, od alkoholnih pića u ponudi imamo razne vrste gin-a, rakije i pelinkovca.

### **3. Koliko je važno poslovanje na međunarodnom tržištu za obrt „Be Brand“?**

Danas je za svaku tvrtku izrazito važno razvijati prodaju na inozemnim tržištima, a osim što je to bitno iz razloga, jer se na taj način kroz povećan obujam proizvodnje postiže optimalizacija proizvodnih resursa koje svaka tvrtka posjeduje (te na taj način i bolji povrat uloženog kapitala), nastup na „ino“ tržištima omogućuje svakom ozbiljnijem proizvođaču disperziju rizika. Naime, Hrvatska je malo tržište na kojem posluje relativno mali broj gospodarskih subjekata putem kojih moji klijenti mogu plasirati svoje proizvode. Kako bi smanjili svoju izloženost i ovisnost na ovom dijelom monopoliziranom tržištu izrazito je bitno da se kroz suradnju s ino partnerima proširi portfolio kupaca s kojim neka tvrtka surađuje. Na taj način smanjit će se pritisak na njegove cijene i neutralizirati velika tržišna snaga, tj. pregovaračka moć pojedinih kupaca.

### **4. Možete li navesti Vaše partnerske zemlje u koje izvozite?**

Zemlje u koje izvozim su Njemačka, Japan, SAD, Kina, Engleska, Italija, Slovenija, Bosna i Hercegovina, Srbija, Crna Gora. Mogu reći da nam je izvoz u sve navedene zemlje podjednak, ali nešto veći je u Italiju i Sloveniju. Trenutno sam u pregovorima sa jednim partnerom iz Ujedinjenih Arapskih Emirata točnije iz Dubai-a te ćemo vidjeti u kojem smjeru će ići ti pregovori.

### **5. Koliko marketing utječe na Vaše međunarodno poslovanje?**

Kako tvrtke iz sektora poljoprivredne proizvodnje nisu „multinacionalke“ koje raspolažu velikim marketinškim budžetom, tako je i njihova sposobnost da na globalnim tržištima provode zapaženije marketinške aktivnosti limitirana. U ovom trenutku kada je turizam najjači hrvatski izvozni proizvod, tako je tvrtkama iz sektora u kojem djelujem izrazito važno da se kvalitetno predstavte te svoje proizvode ponude u kanalima prodaje unutar Hrvatske. Ulaganje u marketing na domaćem tržištu otvorit će vrata i stranih kupaca i distributera koji će dobro prihvaćene i poznate proizvode željeti ponuditi kupcima iz svojih zemalja u trenucima kada se oni vrate u svoje zemlje. Tek nakon toga je moguća provedba određenih marketinških aktivnosti na inozemnim tržištima.

## **6. Jeste li se susreli sa kulturnim razlikama sa zemljama u kojima izvozite?**

(pozitivni i negativni primjer)

Svaka regija/kontinent/zemlja ima svoje specifičnosti koje je prije stupanja u kontakt s stranim partnerima dobro znati. Upravo ovo može olakšati razumijevanje njihove filozofije poslovanja i na taj način si možemo povećati izgleda za sklapanje posla. Kako radim u segmentu prodaje alkohola u velikom broju zemalja postoje vjerska i zakonska ograničenja vezane za prodaju i konzumaciju istih. Iako se prodaja alkohola odvija i u tim zemljama za partnere s kojima posluješ je bitno ne biti „glasan“ ili agresivan. Ovdje ni u kojem slučaju nije mudro isticati u medijima ili poslovnim krugovima partnera s kojim surađuješ. Također, u periodu vjerskih blagdana, Ramazana o prodaji alkohola se ne razgovara. Ovdje ističem, Bosnu i Hercegovinu kao zemlju svojih poslovnih partnera.

U poslovanju s Kinom i zemljama njihovog okruženja bitno je znati da je alkohol koji dolazi sa zapada statusni simbol kojeg konzumiraju u trenucima kada se neka osoba želi istaknuti u društvu. Zbog toga poznati brandovi bolje prolaze na ovom tržištu te skuplja, lijepo dizajnirana i upakirana roba. Općenito gledano vino kao proizvod slabo poznaju i razumiju, a crvena vina iz razloga, jer im je crvena nacionalna boja čine veći dio prodaje. U Kini i zemljama okruženja veliku ulogu prilikom započinjanja međusobne suradnje ima politika. Ako je nacionalna politika Kine utvrdila da nema interesa suradnje s nekom zemljom, ne postoji mogućnost uspostavljanja suradnje u segmentu prodaje robe široke potrošnje.

Iako se radi o suradnji s privatnim tvrtkama, sve one poštuju upute nacionalne politike. Suradnja s njima izrazito je složena i često puta je teško razumjeti mehanizme funkcioniranja poslovanja. Tajanstveni su i nepovjerljivi prema strancima i posao neće započeti bez da te dobro upoznaju, dok s druge strane o sebi neće otkriti puno toga. Njihova imena za potrebe posla su „europeizirana“ i najčešće ime na podsjetnici nema veze s njihovim pravim kineskim imenom. U smislu naplate potraživanja, bez dogovorenog i osiguranog modela plaćanja, nikako nema smisla započinjati poslovni odnos. Usudujem se reći da će, u slučaju da ovo nije definirano, uvijek doći do problema u kojemu će naplata postati „nemoguća misija“. Kineski partneri cijene Hrvatsku, usudio bi se reći i zbog komunizma (ostavštine Jugoslavije) ali sve rade po direktivi Vlade i politike. Mogu navesti jedan primjer gdje sam gotovo bio pred potpisivanjem ugovora, čak je jedan kontejner robe otišao za Kinu, kada je EU otežala prodaju Luke Rijeka i Ljubljanskog aerodroma, što je Kinezima trebala biti ulaznica za Europu. U tom trenutku, kupac je odustao te mi je to bio jasan pokazatelj koliko globalna politika ima utjecaja te „uputa“ države „što se treba, a što ne raditi“.

Velika Britanija/Engleska: poslovni ljudi iz ove zemlje skloni su se ponašati često puta arogantno i svoje partnere gledati „s visoka“. U poslovima nameću primjenu anglosaksonskog prava, no korektni su u ispunjavanju međusobnih dogovora. No zbog, kako sam spomenuo dijelom drskog stava prema poslovnim partnerima koji dolaze iz našeg dijela Europe, skloni su podcjenjivanju vrijednosti robe koju im nudiš ili prodaješ.

U poslovanju s državama njemačkog govornog područja – svoje napore u razgovorima o početku posla bitno je usmjeriti na učinkovitost poslovanja, brzinu obrtaja robe i savršeno poštivanje rokova dostave i kvalitete robe. Hladni su i ne nude mogućnost povezivanja na osobnoj razini no s druge strane respektiraju sugovornika koji može zadovoljiti kriterije koje su postavili. Strogo se drže ugovora i dogovorenih uvjeta plaćanja tako da negativno iskustvo u smislu naplate potraživanja kod njih ne postoji.

U svom pogledu prema poslu jako su slični partnerima iz SAD-a. Partneri iz ovih zemlja ne daju priliku da kulturološke razlike imaju ikakav utjecaj na posao.

Poslovanje s partnerima u zemljama bivše Jugoslavije: ovdje imam izrazito pozitivna iskustva. Hrvatsku ove zemlje doživljavaju kao „zapad“, izrazito cijene naše ljepote i uređenost infrastrukture, gostoljubivi su i nemoguće je poslovati bez povezivanja na osobnoj razini. Ovdje je izuzetno važno znati partnerove osobne stvari (koliko ima djece, kako se zovu, bitno je ponekad poslati poklon za njih, čestitati rođendan ili vjerski blagdan, doći na sahranu članu obitelji). Poštivanje ovakvih stvari izuzetno se cijeni i posao se uvijek prenese i na razvoj osobnog odnosa. Unatoč tome s istima mora postojati oprez u smislu naplate potraživanja, jer i oni sami posluju u okruženju gdje su izloženi neurednoj naplati svojih potraživanja.

Japan: partneri iz ove zemlje s izrazitim poštovanjem pristupaju poslovnom odnosu. Trenutno odgovaraju na dostavljene upite i strogo poštuju postignute dogovore. Za poslovanje s istima gotovo da nije potreban ugovor. Također su skloni dijeliti detalje o osobnom životu i kulturi svoje zemlje, dok su istovremeno zainteresirani za kulturu svoga sugovornika.

## **7. Koliko je važno poznavati kulturu zemlje s kojom poslujete i zašto?**

Kako sam spomenuo u svojim prijašnjim odgovorima poznavanje kulture ubrzat će sklapanje posla, olakšati nam njegovu uspješnu provedbu te osigurati kontinuitet poslovnog odnosa s pojedinim kupcem. Nametanje pojedinih oblika ponašanja i stavova može biti shvaćeno kao nametljivo i samim time umanjit će naše šanse za dugoročni odnos s pojedinim partnerom. S nekim kulturama je lakše dok je s nekima teže poslovati. Gdje god postoji hrvatske nacionalne manjine ili etničke skupine Hrvata ili ako narod pojedine zemlje u koju izvozite često dolaze u Hrvatsku kao turisti, lakše je poslovati. Istaknuo bi suradnju sa Srbijom, koja

voli naše proizvode, gdje su poslovni ljudi dobro prihvaćeni. Teme kao što su politika i rat u poslovnim krugovima se izbjegavaju.

**8. Možete li navesti primjer vezano uz susretanje sa kulturnim razlikama u poslovanju npr. na sajmovima, poslovnim ručku, posjete stranih poslovnih partnera?**

Poslovni ručak u Kini: izrazito su teški i traže pažnju. Uobičajeno je da se stalno dižu zdravice s njihovom rakijom od riže, zahvaljuje i drže govori. Stolovi su kružni i zdravica se diže redom – u krug. Pri tome, naravno, nije pristojno jesti kada netko diže zdravicu. Između dizanja zdravice moraš se potruditi da pomoću štapića pojedеш nešto od nepoznate hrane kako bi izdržao brojne krugove zdravica koji slijede. Večere traju dugo i dio su njihove poslovne kulture koju stranci moraju ispoštovati. Njihov je moto „mi možemo sklopiti posao s bilo kime, no mi želimo sklopiti posao s prijateljem. Najprije moramo postati prijatelji, a tek nakon toga možemo poslovati“.

**9. Jeste li se našli u situaciji da ste morali na pažljiv način pristupiti poslovnom partneru npr. kod pozdrava pri susretu, darivanja i dr.?**

Poslovni partneri ne inzistiraju na strogom poštivanju kulturne svoje zemlje, no izrazito cijene ako ih njihov partner uvažava u tome pogledu i pokazuje barem elementarno poznavanja iste. Ovo osigurava da se poslovni odnos razvija i raste. Kada nešto prodaješ teško si možeš dopustiti „luksuz“ da zaboraviš kulturu i običaje u nekoj zemlji. Što se darivanja, mogu istaknuti da kod velikih poslovnih partnera postoji etički kodeks u kojem se navodi kako je darivanje neprihvatljivo. Čak, pri potpisivanju ugovora, postoje članci koji navode kako je bilo kakvo darivanje partnera u ugovorenim stranama kažnjivo te se smatra elementom za prijavu. Ovdje bi istaknuo Kaufland i Lidl koji strogo vode računa o tome. Što se tiče manjih, regionalnih poslovnih partnera darivanje je prihvatljivo npr. buteljom vina, ali nikako prije zaključivanja ugovora ili dok traju pregovori. Nakon osvajanja srebrne medalje na Svjetskom nogometnom prvenstvu u Rusiji, hrvatski nacionalni nogometni dres je postao zaista poželjan poklon u Japanu. Imam zanimljiv primjer sa partnerom iz Japana, kojem sam darovao dres hrvatske nogometne reprezentacije, a on meni kimono, što zaista predstavlja nacionalnu simboliku.

**10. Koliko ste upoznati s kulturom poslovnog odijevanja, te koliko ju smatrate važnom u poslovanju sa stranim partnerima?**

Moj neki osobni stav u poslovnom odijevanju je taj, da nikako ne smiješ biti bolje odjeven od partnera s kojima vodiš pregovore ili budi podjednako odjeven ili „mrvicu“ lošije. Svakako je bitno kod protokolarnih sastanaka pratiti dress code koji je zadan ili prigodan.

**11. Smatrate li važnim poznavanje stranih jezika u poslovanju ?**

Engleski jezik u poslovnom svijetu svagdje je prihvaćen i dostatan je za razvoj poslovnog odnosa, no poznavanje domicilnog jezika partnera velika je pomoć.

**12. Imate li podršku tumača kada ugovarate velike poslove?**

Tumač i prevoditelj se koristi isključivo za pisanje ugovora. U drugim slučajevima komunikacija se odvija na engleskom jeziku.

## 6. ZAKLJUČAK

Živimo u vremenu globalnih multikulturnih odnosa u kojem napredak tehnologije, promjene u načinu putovanja, promjene u političkim i gospodarskim sustavima, migracijama i gustoći stanovništva, omogućuju i unapređuju interakciju s ljudima različitih kultura. Ta interakcija je svakodnevna pojava i u profesionalnom i u privatnom životu. Ljudi su spoznali koliko kultura i podrijetlo ima utjecaja na komunikaciju sa različitim narodima.

S jedne strane imamo napredak, a s druge strane krizu morala i probleme koji proizlaze iz nekulturnog, neetičnog i nepoštenog ponašanja u poslovnim odnosima. Svaki poslovni odnos podrazumijeva osobnu i društvenu odgovornost koja se temelji na zakonskim, kulturnim i etičnim uvjetima. Odnosi među ljudima i organizacijama danas su sve više demokratski i multikulturno složeni. Kulturu i etiku pojedinca ne bi trebalo odvajati od poslovne etike u procesu rada i drugim procedurama u poslovnim odnosima. Velika većina ljudi smatra kako je svrha poslovanja svakog subjekta profit, te se iz tog razloga nameće potreba, ne samo za moralnim subjektivitetom svake osobe, već i moralnim kodeksom svakog subjekta.

Prilikom izrade rada, analizirana je stručna literatura iz koje se može zaključiti kako nema uspjeha i napretka u globalnom svijetu u kojem živimo i poslujemo, ako ne poznajemo i ne cijenimo najprije svoju kulturu, a zatim i sve druge kulture svijeta. U istraživanju za potrebe rada, istaknuti su poslovni običaji na primjerima različitih kultura. Za primjeru iz poslovne prakse odabran je poduzetnik iz lokalne sredine koji se susretao i poslovao sa različitim kulturama. U obrađenom intervju s gospođinom Vitezom potvrđen je i zaključak ovog rada.

Na kraju se može zaključiti kako poslovanje u današnjem svijetu, bez obzira na napredak, pod utjecajem je brojnih skandala, financijskih prevara, afera, korupcije i nepravde. Svaki pojedinac, najprije u osobnim, a zatim i u poslovnim odnosima treba biti spreman na učenje i prihvaćanje multikulturnih razlika bez predrasuda i stereotipa u pogledu na rasu, spol, religiju, svjetonazore, vrijednosti, jezik, običaje, tradiciju i pravila ponašanja kulture s kojom dolazi u doticaj.



## 7. LITERATURA

### Knjige:

1. Barry B., (2006) *Kultura i jednakost: egalitarna kritika multikulturalizma*. Zagreb: Naklada Jasenski i Turk
2. Benjak M., Požgaj Hadži V. (2005) *Bez predrasuda i stereotipa: interkulturalna komunikacijska kompetencija u društvenom i političkom kontekstu*. Rijeka: Izdavački centar Rijeka
3. Bovee C. L., Thill J.V. (2012) *Suvremena poslovna komunikacija*. Zagreb: Mate d.o.o.
4. Cox T. ml., (2001) *Stvaranje multikulturalne organizacije: Kako iskoristiti snagu raznolikosti*. Zagreb: Mate d.o.o.
5. Haviland W. A., (2004). *Kulturna antropologija*. Jastrebarsko: Naklada Slap
6. Leinert Novosel S. (2012). *Komunikacijski kompas*. Zagreb: Plejada
7. Rouse M. J., Rouse S. (2005). *Poslovne komunikacije: kulturološki i strateški pristup*. Zagreb: Masmedia
8. Samovar L.A., Porter R.E., McDaniel E. R., (2013) *Komunikacija između kultura*. Prijevod 6. izdanja. Jastrebarsko: Naklada Slap
9. Vudopija Š., (2004) *Veliki suvremeni bonton: mala enciklopedija lijepog ponašanja*. Rijeka: Naklada Žagar
10. Vodopija, Š. Vajs Felici, A. (2007). *Poslovno ponašanje & etiketa*. Zadar, Edicija erudita
11. Vujić V., Ivaniš M., Bojić B. (2012) *Poslovna etika i multikultura*. Rijeka: Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija

### Internet izvori:

1. Antolović K., Haranija P., (2015) *Odgovorno oglašavanje: Pravo i etika u tržišnom komuniciranju*. Zagreb: K&K Promocija i HURA. Dostupno na URL: <https://bib.irb.hr/datoteka/977305.knjigaOOFINAL.pdf> [pristup 06.06.2023.]
2. Bedeković V., Lukačević V., (2011) *Kultura društva kao osnova oblikovanja organizacijske kulture u kontekstu suvremenih menadžerskih procesa*. Stručni rad. UDK 005.73:316.7. Virovitica: Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/74952> [pristup 14.6.2023. ]

3. Business Communication Network. URL: <https://businesscommunicationnetwork.com/> [pristup 20.05.2023.]
4. Culture Crossing. URL: <https://culturecrossing.net/> [pristup 20.05.2023.]
5. Dujanić, M. (2003). *Poslovna etika u funkciji managementa*. URL: <https://hrcak.srce.hr/file/152321> [pristup 22.6.2023.]
6. Ffrz.unizg.hr. URL: <https://www.ffrz.unizg.hr/tag/centra-za-poslovnu-etiku/> [pristup 22.6.2023.]
7. GoinGlobal. URL: <https://www.goinglobal.com/> [pristup 20.05.2023.]
8. Hercigonja Z., (2017) Utjecaj kulture na međunarodno poslovanje. Stručni rad UDK 339.5:008. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/184690> [pristup 11.6.2023.]
9. Hrvatska enciklopedija. URL: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=34552> [pristup 20.05.2023.]
10. Jeknić R. (2006). Individualističke i kolektivističke kulture u kontekstu globalizacije: Hofstedeov model i njegova kritika. Stručni rad UDK 316.7, 329:316,7. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/20263> [pristup 18.6.2023.]
11. K&J Translations. URL: <https://www.kjtranslations.hr/blog/poslovanje-u-saudijskoj-arabiji/> [pristup 20.6.2023.]
12. Mirakul. URL: <https://www.mirakul.hr/blog/razlicito-tumacenje-verbalne-poslovne-komunikacije-razlicitim-kulturama/> [pristup 08.06.2023.]
13. Naše priče. URL: <https://www.nase-price.com/kojoj-generaciji-pripadate/> [pristup 09.06.2023.]
14. Posao.hr. URL: <https://www.posao.hr/clanci/karijera/na-radnom-mjestu-poslovnibonton/3341/> [pristup 22.6.2023.]
15. Pravi marketing. URL: <http://pravimarketing.blogspot.com/2010/12/poslovni-obicaji-u-italiji.html> [pristup 13.6.2023.]
16. Scribd.com. URL: <https://www.scribd.com/doc/251494281/Poslovni-Obi%C4%8Daji-u-Njema%C4%8Dkoj> [pristup 15.6.2023.]
17. She.hr. URL: <https://she.hr/sto-je-to-poslovni-bonton-i-jesmo-li-ga-zaboravili/> [pristup 22.6.2023.]
18. Supičić I. Religija i kultura – uzajamnost i nadilaženja. Dostupno na URL: <https://hrcak.srce.hr/196236> [pristup 10.06.2023.]
19. Tomašević Lišanin M.,(2004) Pregovaranje – poslovni proces koji dodaje vrijednost. Izvorni znanstveni rad. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/41454> [pristup 19.6.2023.]

20. Zakon o potvrđivanju Konvencije o zaštiti i promicanju raznolikosti kulturnih izričaja. URL:  
[https://narodnenovine.nn.hr/clanci/medunarodni/2006\\_06\\_5\\_68.html](https://narodnenovine.nn.hr/clanci/medunarodni/2006_06_5_68.html) [pristup  
09.06.2023.]

## 8. POPIS SLIKA I TABLICA

Slika 1. Značaj poslovne kulture .....	5
Slika 2. Stajališta promatranja različitosti .....	7
Slika 3. Tipovi kulturnih različitosti .....	8
Slika 4. Načela koja poruke mogu učiniti etičnima .....	9
Slika 5. Situacije u kojima treba promatrati način ponašanja ljudi .....	11
Slika 6. Strauss – Howe generacijska podjela .....	12
Slika 7. Elementi uspješne poslovne komunikacije .....	15
Slika 8. Elementi poslovnog protokola .....	17
Slika 9. Elementi pregovaračkog procesa .....	23
Slika 10. Usporedba pregovarača .....	24
Slika 11. Vanjski čimbenici u pregovaračkom procesu .....	25
Slika 12. Jedinostveni propisi poslovnog bontona .....	29
Tablica 1. Vanjski čimbenici koji prevladavaju u pregovaračkom procesu u SAD-u.....	25
Tablica 2. Vanjski čimbenici koji prevladavaju u pregovaračkom procesu u Kini.....	26
Tablica 3. Komparacija kulturnih i poslovnih običaja odabranih zemalja i kultura.....	31
Tablica 4. Poslovni bonton u Republici Hrvatskoj.....	34

## **9. POPIS KRATICA I SIMBOLA**

% - posto

\$ - američki dolar

d.o.o. – društvo s ograničenom odgovornošću

dr. - drugo

EU – Europska unija

IBM - International Business Machines

ino – inozemno

npr. – na primjer

SAD – Sjedinjene Američke Države

tj. - to jest

tzv. – tako zvani

UK – Ujedinjeno Kraljevstvo Velike Britanije i Sjeverne Irske

**IZJAVA O AUTORSTVU RADA**

Ja, **Ivana Pejnović**, pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor diplomskog rada pod naslovom: **POSLOVNA ETIKA U KONTEKSTU KULTUROLOŠKIH RAZLIČITOSTI GLOBALIZIRANOG SVIJETA** te da u navedenom radu nisu, na nedozvoljen način, korišteni dijelovi tuđih radova.

U Požegi, 30. lipnja 2023.

Ivana Pejnović

Handwritten signature of Ivana Pejnović in blue ink, written over a horizontal line.